EFFIZIENZ UND DEMOKRATIE - EINE GRUNDSÄTZLICHE BETRIEBSSOZIOLOGISCHE UNTERSUCHUNG

INAUGURAL-DISSERTATION

zur

Erlangung der Doktorwürde

des

Fachbereiches Philosophie und Sozialwissenschaften

der

Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Irmgard Bruns

Oberhausen/Rhld.

BERLIN 1974

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546512_0001

EFFIZIENZ UND DEMOKRATIE - EINE GRUNDSÄTZLICHE BETRIEBSSOZIOLOGISCHE UNTERSUCHUNG

INAUGURAL-DISSERTATION

zur

Erlangung der Doktorwürde

des

Fachbereiches Philosophie und Sozialwissenschaften

der

Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Irmgard Bruns

Oberhausen/Rhld.

BERLIN 1974

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

1. Referent: Prof. Dr. Dieter Claessens

2. Referent: Prof. Dr. Günter Hartfiel

Tag der mündlichen Prüfung: 27. Februar 1974

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Einleitung	7
Teil I: Theoretische Grundlagen	21
1. Die Zielwerte: Demokratie und Effizienz	21
2. Unternehmensziele heute	3o
3. Die Funktionsvoraussetzungen von Organisationen	4o
4. Zielvariablen und organisatorische Dimensionen	48
4.1 Die Motivation der Organisationsmitglieder	5o
4.11 Motivationsmuster, ihre Auswirkungen und ihre Beziehungen untereinander	52
4.111 Legal compliance	53
4.112 Instrumentale Motivation	54
4.113 Sachimmanente und Ego-Motivation	58
4.114 Die Beziehungen zwischen den einzelnen Motivationsmustern	61
4.12 Realisierungsprobleme	64
4.13 Schlußfolgerung	71
Exkurs: Zur Funktion des Lohnes	73
4.2 Entscheidung	82
4.21 Entscheidungstypen und Entscheidungsprozesse	83
4.22 Entscheidungsqualität und Beteiligung	85
4.23 Die Entscheidungsstruktur	89
4.24 Der Entscheidungsverlauf	96
4.25 Kognitive Fähigkeiten und psychisch-soziale Dispositionen der Organisationsmitglieder	98
4.26 Schlußfolgerung	1o2

Seite

4.3 Information und Kommunikation 1o5

4.31 Kommunikationsfluß und Kommunikationsstrukturen 1o7

4.32 Zielvariablen und Kommunikationsstruktur 11o

4.33 Kommunikation in betrieblichen Organisationen 119

4.34 Schlußfolgerung 123

4.4 Steuerung und Kontrolle 13o

4.41 Dimensionen oder Aspekte von Steuerung und Kontrolle 136

4.42 Die Zielvariablen in bezug auf die verschiedenen Dimensionen von Steuerung und Kontrolle 144

4.43 Steuerung und Kontrolle in betrieblichen Organisationen 159

4.44 Schlußfolgerung 163

5. Einwirkende Variablen 165

5.1 Technologie 167

5.11 Technologie als unabhängige Variable 168

5.12 Technologie und Organisationsstruktur 17o

5.13 Technolog ie und Verhalten bzw. Einstellungen der Organisationsmitglieder 174

5.14 Schlußfolgerung 181

5.2 Die strukturelle Differenzierung der Organisation 183

5.3 Die Arbeitsgruppe 185

5.31 Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung 196

5.32 Faktoren, die auf die Beziehung zwischen Zufriedenheit bzw. Partizipation und Leistung einwirken 199

5.33 Schlußfolgerung 2o9

5.4 Schlußfolgerung 211

Seite

6. Umwelt als Determinante von Wirtschaftsorganisationen 212

Teil II: Modellvarianten: Überblick über Organisationsmodelle und -techniken 223

1. Die bürokratische, hierarchisch-monokratische Organisation und ihre Variationen 225

1.1 Modelle 225

1.11 Die bürokratische, hierarchisch-monokratische Organisation 225

1.12 Die Stab-Linie-Organisation 233

1.13 Die Glacier Metal Company in Großbritannien 238

1.2 Management-Techniken 244

1.21 Management by exeption 244

1.22 Management by objectives 246

1.23 Das Harzburger Modell (Management by delegation 249

1.24 Management durch Integration und Selbstverantwortung 255

1.25 Der Scanlon-Plan 26o

2. Organisationsmodelle und -techniken mit partieller Enthierarchisierung und Debürokratisierung 263

2.1 Modelle 264

2.11 Das professionelle Organisationsmodell 264

2.12 Das Konzept der "overlapping-groups" von Likert 27o

2.13 Das Colleague-Modell von Golembiewski 275

2.2 Techniken 28o

2.21 Entscheidungen nach dem Task-force-Prinzip 281

2.22 Job-rotation, job-enlargement, job-enrichment 258

Seite

3. Beteiligungsmodelle 291

3.1 Das jugoslawische Modell der Arbeiterselbstverwaltung 291

3.2 Das norwegische Modell der sich selbststeuernden Teilgruppen 303

3.3 Die Industriebetriebe der israelischen Kibbuzim 312

3.4 Die Mitbestimmung in der Montanindustrie der Bundesrepublik Deutschland 322

3.5 Das Konzept der Mitbestimmung am Arbeitsplatz 330

3.6 Betriebe in der BRD, die über die gesetzlichen Regelungen hinaus Mitbestimmung praktizieren 335

4. Zusammenfassung 360

Tabellarische Übersicht 363

Schluß 377

Abkürzungen 380

Literaturverzeichnis 381

Lebenslauf 398

Einleitung

Es ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, die Bedingungen zu untersuchen, unter denen Wirtschaftsorganisationen demokratisiert werden können, und daraus folgend Möglichkeiten zu entwickeln und aufzuzeigen wie dies geschehen könne. Dieser Versuch wird unterschiedliche Reaktionen hervorrufen, da gerade in bezug auf eine Demokratisierung von Wirtschaftsorganisationen sich zwei fast völlig kontroverse Meinungen beinahe kompromißlos gegenüberstehen: Während die einen dafür plädieren, den Geltungsbereich demokratischer Normen und Werte auch auf Betriebe und Unternehmen auszudehnen, sind andere der Ansicht, daß ihre Einführung in betriebliche Organisationen weder möglich noch nötig sei. "Demokratie ist ein Begriff aus dem politischen Leben, der in der Wirtschaft, wo der Sachverstand entscheidet, keinen Platz hat,"[1] und: "Demokratisierung der Wirtschaft ist ebenso unsinnig wie Demokratisierung der Schulen, der Kasernen und Zuchthäuser."[2]

Die zuletzt dargestellten Ansichten sind vorwiegend und besonders akzentuiert in den Reihen derjenigen anzutreffen, die zur Zeit die Machtpositionen in den Betrieben und Unternehmen innehaben, also bei der Gruppe unserer Gesellschaft, die als "Unternehmer" oder auch kurz als "die Wirtschaft" apostrophiert wird. Die in diesen und ähnlichen Zitaten ihren Ausdruck findende Haltung ist in dieser Schroffheit allerdings nicht für alle Mitglieder dieser Gruppe kennzeichnend. Nicht alle Unternehmer lehnen den Gedanken einer Demokratisierung der Betriebe so strikt ab. Einige Unternehmer z.B., die sich selbst als "fortschrittlich" bezeichnen, befürworten eine Reform der betrieblichen Organisation mit dem Ziel, den Autoritarismus der Unternehmer weitgehend abzubauen und mehr betriebliche Mitbestimmung einzuführen.[3] Es ist hier allerdings zu fragen, inwieweit damit tatsächlich eine Demokratisierung mit allen Konsequenzen gemeint ist. Es ist zweifelhaft, ob wirklich eine substantielle Änderung beabsichtigt ist oder lediglich eine Wandlung der äußeren Form. In den meisten dieser Fälle wird nämlich "soziale

---

1) Äußerung des Deutschen Industrieinstituts, zitiert aus: Der Spiegel, Nr. 44, 1968, S. 46.

2) Industriekurier 7.10.1965, zitiert aus: Urs Jaeggi Macht und Herrschaft in der Bundesrepublik, Frankfurt 1969, S. 62.

3) vgl. Junge Wirtschaft, Zeitschrift für fortschrittliches Unternehmertum, Nr. 1, Januar 1969.

Partnerschaft", die Integration des Arbeiters in den Betrieb angestrebt. "Mitbestimmung" und "Demokratie" läuft vielfach auf "Menschenführung", auf reibungslosen, sozial-technischen und profitablen Umgang mit "Menschenmaterial" hinaus.[1)]

Die Ablehnung einer Demokratisierung der Betriebe gründet sich hauptsächlich auf zwei Argumente. In dem einen wird die Notwendigkeit hierzu angezweifelt. So wird behauptet, daß der Bereich von Wirtschaft und Arbeit sowohl im gesellschaftlichen Leben als auch im Leben des einzelnen einen isolierten und darüber hinaus nicht sehr bedeutenden Teil darstelle. Eine Einschränkung der demokratischen Rechte des einzelnen auf diesem Teilgebiet beeinträchtige daher nicht zugleich seine Rechte in anderen Bereichen des Lebens, z.B. den politischen, dem der Freizeit usw.

Demgegenüber wird von denjenigen, die eine Demokratisierung der Betriebe fordern, angeführt, daß alle Lebensbereiche stark voneinander abhängig seien. Demokratische Normen und Werte blieben insgesamt für den einzelnen fiktiv, wenn ihnen nur für bestimmte Bereiche, wie z.B. dem politischen, Gültigkeit zugesprochen würde. Erst wenn ihnen auf allen Gebieten Handlungsrelevanz zugestanden würde, könnten sie überhaupt wirksam werden. Eine Gestaltung des Arbeitslebens, die die demokratischen Normen und Werte nicht berücksichtige, beeinträchtige auch die Ausübung der demokratischen Rechte des einzelnen in anderen Bereichen.

Es ist nun der Frage etwas näher nachzugehen, ob der Bereich des Wirtschafts- und Arbeitslebens einen von mehreren voneinander abhängigen Lebensbereichen darstellt oder nicht. Stellt die Arbeit im Leben des einzelnen einen von anderen Lebensgebieten selbständigen Teil dar, so besteht keine Notwendigkeit, die demokratischen Normen und Werte in ihnen zu realisieren, wenn man eine Demokratisierung des politischen Bereiches anstrebt. Ist politische Demokratie aber nicht zu realisieren ohne eine gleichzeitige Demokratisierung aller anderen Bereiche, besteht also zwischen den einzelnen Lebensbereichen eine Interdependenz, dann muß eine Verwirklichung von demokratischen Normen und Werten auch in betrieblichen Organisationen stattfinden.

---

1) vgl. Frank Deppe, Jutta v. Freyberg, Regine Meyer und Frank Werkmeister: Kritik der Mitbestimmung, Frankfurt 1969, S. 182.

Die Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit des Berufes oder der Arbeit von anderen Lebensbereichen läßt sich daran feststellen, ob zwischen der Position/Verhalten des einzelnen in der betrieblichen Organisation und seiner Position und dem damit verbundenen Verhalten in anderen Bereichen Korrelationen bestehen.

Untersucht man dieses Problem, so stellt man bald fest, daß der Beruf des einzelnen auch seine Existenz außerhalb der Arbeitszeit determiniert. Seine soziale Stellung, sein Lebensstandard, seine politischen Ansichten, sein alltägliches Verhalten im Bereich der Freizeit, des Konsums usw. werden, wie empirische Forschungen gezeigt haben, in weitestem Maße von seiner Position und dem damit verbundenen Verhalten innerhalb der betrieblichen Organisation beeinflußt . So brachten z.B. die Hawthorne-Experimente als eindeutiges Ergebnis zutage, daß die soziale Welt des Erwachsenen in erster Linie durch seine Berufstätigkeit geprägt ist.[1] Und auch Dahrendorf führt aus: "Anspruchshorizont und sozialer Status, Verbrauchsgewohnheiten und Verhaltensformen, Arten und Bestimmungsgründe sozialer Beziehungen sind direkt von der sozialen Erlebniswelt im Industriebetrieb bestimmt."[2] Die enge Beziehung zwischen Beruf und sozialem Status kommt auch darin zum Ausdruck, daß in Untersuchungen zur Schichtstruktur als wichtigster Bestimmungsfaktor der Schichtzugehörigkeit die berufliche Stellung dient,[3] und alle weiteren, noch hinzugenommenen Faktoren, wie z.B. Einkommen, Ausbildung usw. fast ausnahmslos entweder eng davon abhängen (wie z.B. Einkommen) oder diese in großem Umfange determinieren (wie z.B. Ausbildung). Die Schichtzugehörigkeit aber wiederum bestimmt weitgehend Lebensstil und Lebenschancen aller Familienmitglieder.[4]

Die Arbeitsbedingungen beeinflussen darüber hinaus auch das soziale und politische Verhalten. So fand man z.B. heraus, daß Personen, die in ihrer Arbeit keine Initiative ergreifen können und keine Chance zur Selbstverwirklichung und Selbstbestätigung finden, also zu einem apathischen Verhalten gezwungen sind, dieses/selbe auch in anderen Lebensbereichen zeigen. Sie sind z.B. in ihrem Wahlverhalten

---

1) vgl. D.C. Miller und D.G. Moore: Industrial Soziology, New York 1951, pp. 72.

2) Ralf Dahrendorf: Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1965, S. 41.

3) vgl. David W. Glass und René König (Hrsg.): Soziale Schichtung und soziale Mobilität, Sonderheft 5 der KZfSS, Köln und Opladen 1961.

4) vgl. Work in America, Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, Cambridge, Mass. and London, o.J. (1972) , p. 4.

passiv und beteiligen sich auch nicht an irgendwelchen Gemeinschafts-aktivitäten. Andererseits zeigt sich, daß Arbeiter, denen mehr Selbstbestimmungs- und Selbstverwirklichungschancen gegeben sind, im Vergleich zu früher und zu anderen Arbeitern sich deutlich mehr an Gemeinschaftsaktivitäten beteiligen.[1] Entfremdete Arbeit hat also auch Entfremdung in den sozialen Beziehungen und im politischen Bereich zur Folge.

Auch die Gestaltung der Freizeit wird stark von Arbeit und Beruf beeinflußt. Die einzelnen Freizeitaktivitäten verteilen sich nicht nur schichtspezifisch auf die Bevölkerung; auch die verschiedenen Inhalte des Freizeitverhaltens werden fast ausschließlich durch die Arbeit bestimmt. Freizeit weist fast immer einen auf die Arbeit bezogenen komplementären Charakter auf. Sie hat die Funktion, das zu ersetzen, zu ergänzen oder zu kompensieren, was die Arbeit dem Menschen nimmt oder vorenthält.[2] Es kann daher auch nicht davon gesprochen werden, daß die Freizeit einen Bereich eigenen Rechts neben der Arbeit bildet.

Es ist aber nicht nur die ökonomische und soziale Bedeutung der Arbeit für Lebensstil und Lebenschancen des einzelnen zu sehen. Sie hat auch erhebliche Auswirkungen auf seine Persönlichkeit, auf die Entwicklung von Selbstbewußtsein, auf die Ausbildung von Identität usw. Selbstbewußtsein ist z.B. einmal davon abhängig, ob die Arbeit Anforderungen stellt und diese gemeistert werden. Zum anderen wird es auch von der Wertschätzung der eigenen Arbeit durch andere bestimmt.[3]

Daraus geht hervor, daß Arbeit und Beruf und damit die betriebliche Organisation keinen selbständigen Bereich darstellt, sondern sehr eng mit den anderen Bereichen des gesellschaftlichen und individuellen Lebens verbunden sind. Die Konsequenz aus dieser Erkenntnis muß die sein, die Verwirklichung von demokratischen Normen und Werten in betrieblichen Organisationen anzustreben, da sonst auch im

---

1) vgl. Work in America, a.a.O., pp. 24, 83 and 99.

2) vgl. Jürgen Habermas: Soziologische Notizen zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit (1959), in: ders.: Arbeit, Erkenntnis, Fortschritt, Amsterdam 1970, S. 56-74.

3) vgl. Work in America, a.a.O., pp. 4.

politischen Bereich Demokratie ein unerfülltes Versprechen bleibt.

Von den Gegnern einer Demokratisierung betrieblicher Organisationen wird aber nicht nur die Notwendigkeit hierzu, sondern auch die Möglichkeit überhaupt bestritten. Sie führen an, eine Demokratisierung der Betriebe sei unvereinbar mit der Forderung nach Effizienz. Effizienz aber sei unabdingbar, um die Reproduktion der Gesellschaft sicherzustellen und auch um die materielle Basis der Organisationsmitglieder zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang wird immer wieder die These von der andersgearteten Sachgesetzlichkeit der Betriebe gebracht.

Hinsichtlich des Verhältnisses von Demokratie und Effizienz in den Betrieben werden jedoch auch andere Standpunkte vertreten: Der eine besagt, daß Demokratie und Effizienz miteinander konvergieren. Der andere nimmt eine vermittelnde Position ein. Er betont die Kompatibilität von Demokratie und Effizienz; d.h. er macht die vorsichtige Aussage, daß es zumindest unter bestimmten Konstellationen möglich sei, Demokratie und Effizienz simultan zu steigern, daß also diese beiden Faktoren nicht von vornherein im Gegensatz zueinander stehen, sondern bei bestimmten Konstellationen aufeinander abgestimmt werden können.[1)]

Diese verschiedenen Thesen zum Verhältnis Demokratie und Effizienz in betrieblichen Organisationen sollen im folgenden ausführlicher untersucht und auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Ausgangspunkt dabei ist die dritte These, die Annahme der Kompatibilität von Demokratie und Effizienz. Damit wird das Thema dieser Arbeit zugleich präzisiert und erweitert. Es wird nicht mehr allein nach den Bedingungen einer Demokratisierung gefragt, sondern auch danach, unter welchen Umständen dies mit dem Kriterium der Effizienz vereinbar ist. Anders formuliert: Beide Kriterien - Effizienz und Demokratie - werden zu Zielvariablen. Die Chancen ihrer gleichzeitigen Realisierung in Betrieben soll hier anhand der zur Verfügung stehenden Literatur untersucht werden.

---

1) vgl. Frieder Naschold: Umrisse eines funktionalen Organisationsmodells, unv. Manuskript.

Um das Thema nicht Dimensionen annehmen zu lassen, die eine Bearbeitung nahezu unmöglich machen, werden der nachfolgenden Erörterung zunächst einige Simplifikationen zugrundegelegt und verwandte Problembereiche vorübergehend z.T. ausgeklammert, bzw. es wird nur begrenzt auf sie eingegangen.

Zum ersten wird zu Beginn der Diskussion angenommen, daß es sich um selbständige Betriebe bzw. Unternehmen handelt; also keine Abhängigkeiten finanzieller, wirtschaftlicher oder technischer Art und/oder Verflechtungen zu anderen Organisationen bestehen. Die Fragen, die sich für eine Demokratisierung von Betrieben aus der Tatsache ergeben, daß die Verfügungsgewalt über die Organisation auch noch bei anderen Organisationen liegt, werden erst relativ spät und dann auch nur andeutungsweise erörtert.

Ganz bewußt werden auch folgende Problemkreise kaum behandelt: die Herleitung von Verfügungsmacht aus Eigentum bzw. ihre Legitimierung und das aus dem Eigentum an den Produktionsmitteln ebenfalls hergeleitete Recht, über den Gewinn, der nicht zuletzt durch die Arbeit der Organisationsmitglieder zustande gekommen ist, zu verfügen. Kurz, es werden die Komplexe weitgehend ausgeklammert, die sich mit der Frage befassen, ob eine Demokratisierung von Betrieben in unserer gegebenen kapitalistischen Wirtschaftsordnung, für die u.a. das Privateigentum an Produktionsmitteln konstitutiv ist, überhaupt realisierbar erscheint, und ob nicht eine Überführung der Produktionsmittel in das Eigentum der Organisationsmitglieder die einzige Möglichkeit hierzu darstellt. Blumberg umreißt das Problem wie folgt: "... to what extent does private ownership and control of modern industry place sharp limits upon the amount of participation, that is structurally possible? Given the demonstrated beneficial effects of participation to what degree is its application inherently limited by the framework of private ownership?"[1] Bottomore ist der Meinung, daß "the full development of workers participation is possible only on the basis of social ownership."[2]

Demgegenüber betont Anker-Ording, daß nicht der Wechsel des Eigentümers das Wesentliche sei. Ausschlaggebend sei vielmehr die Ver-

1) Paul Blumberg: Industrial Democracy: The Sociology of Participation, London 1968, p. 129.

2) ibid.; vgl. Frank Deppe: Probleme der betrieblichen Organisation der Produktion in BRD und DDR, in BRD - DDR. Vergleich der Gesellschaftssysteme, Köln 1971, S. 95 f.

änderung im Gebrauch des Eigentumsrechts, die ein Wechsel des Eigentümers mit sich bringen kann, aber nicht muß. Als Beispiele führt er die UdSSR und andere osteuropäische Länder an, in denen die rein formale juristische Verschiebung des Eigentumsrechts noch keine wesentlichen Veränderungen der betrieblichen Verhältnisse mit sich gebracht hätten. Insbesondere könne die Stellung der Arbeitnehmer von einer solchen Veränderung unberührt bleiben.[1)]

Die Frage nach der Notwendigkeit einer Abschaffung des privaten Eigentums an Produktionsmitteln kann in diesem Rahmen weder mit einem eindeutigen ja noch mit einem nein beantwortet werden. Es lassen sich z.B. durchaus Lösungen denken, bei denen der Besitz an Eigentum und das Verfügungsrecht darüber bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen voneinander getrennt werden. Gesetzliche Einschränkungen dieses Verfügungsrechts bestehen in bezug auf den Besitz an Produktionsmitteln z.T. und wenn auch nur in Ansätzen schon heute. Auch faktisch ist die Koppelung von Eigentum und Verfügungsrecht in vielen Fällen bereits durchlöchert, wenn auch das Verfügungsrecht hier in der Regel nicht auf die Mitglieder der Organisation übergeht.

Die weitgehende Ausklammerung bestimmter Fragestellungen bzw. die über weite Strecken durchgehaltene Unterstellung einfacherer Sachverhalte als sie in der Realität in der Regel anzutreffen sind, wird dadurch legitimiert, daß es in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften faktisch fast nur eine begrenzte Behandlung von Fragestellungen gegeben hat, d.h. Probleme bewußt isoliert worden sind. Anders wäre in den meisten Fällen kaum adäquat auf sie einzugehen.

Bei der Bearbeitung eines Themas, das sich mit Wirtschaftsorganisationen befaßt, sieht man sich einer vielfältigen und in ihrem Ausmaß fast unüberschaubaren Literatur gegenüber. Betriebe und Unternehmen stehen seit Beginn des Jahrhunderts im Mittelpunkt verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen. Hier sei nur - als wichtigste - die Betriebswirtschaftslehre genannt, die Arbeitswissenschaft, Sozial-

---

1) vgl. Aake Anker-Ording: Betriebsdemokratie. Gesellschaftlicher Fortschritt durch Mitbestimmung, Frankfurt 1971 (2. Aufl.) S. 60.

psychologie, Arbeitspsychologie, Industrie- und Betriebssoziologie, im allgemeinen Rahmen die Organisationssoziologie, und in der jüngsten Zeit die Informationstheorie, Entscheidungstheorie, Kybernetik und Systemforschung.

Es galt nun, aus dieser Vielfalt hinsichtlich der Zielsetzung, der Methoden und identifizierten Probleme, die z.T. parallel nebeneinander herlaufen, von Zeit zu Zeit einige Berührungspunkte aufweisen, aufeinander aufbauen oder sich gegenseitig ablösen, den oder die Forschungsrichtung auszufinden, die für die Bearbeitung des Themas am fruchtbarsten erschien.

In der Hauptsache lassen sich vier Richtungen unterscheiden: Sie werden im folgenden kurz, gegliedert nach den Kriterien der Praxiszugewandtheit, skizziert.

1. Die Mensch-Maschine-Konzeption von Taylor. Hauptziel dieser Richtung ist ganz pragmatisch die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation. Als ihr Hauptvertreter und -begründer gilt F.W. Taylor mit seiner Lehre vom scientific-management. Er kombiniert darin eine Organisations- und eine Motivationstheorie miteinander. Er vertrat die Vorstellung, daß der einzelne Mensch ein organisierbarer Mechanismus sei, dessen Leistungsfähigkeit unter Beachtung bestimmter Regeln optimal zu gestalten ist. Ausgehend vom Prinzip der Arbeitsteilung glaubt er durch eine Zerlegung der einzelnen Arbeitsgänge in kleinste Elementareinheiten und ihre Analyse durch Zeit- und Bewegungsstudien für jede vom Menschen zu vollziehende Handlung optimale Bedingungen erreichen zu können und auf diese Weise die Leistungsfähigkeit des gesamten Produktionssystems erheblich zu steigern.

   Mit dem Prinzip der Arbeitsteilung trat zugleich die Notwendigkeit einer zentralisierten Überwachung und Koordination auf. Beide sollen nach dem klassischen Ansatz beim Management verankert sein.

   Diese Konzeption beruhte auf einem bestimmten Menschenbild, dem homo oeconomicus. Ihm liegt die Annahme zugrunde, daß die Furcht vor Hunger den negativen, und die Aussicht auf Lohnerhöhung den positiven Anreiz zur Leistungserbringung bilde. Die materielle Entlohnung sollte daher nur mit der Leistung und keinem anderen Kriterium gekoppelt sein; ein Prinzip, dem der Akkordlohn am meisten entspricht.

   Das "scientific-management" zeichnet sich darüber hinaus durch die Negierung von Konflikten zwischen dem Unternehmen bzw. den Eigentümern oder deren Beauftragten und den Mitgliedern aus. Es vertritt die Ansicht, daß alles, was für das Unternehmen gut und nützlich sei, auch für das einzelne Organisationsmitglied gut und nützlich sei: höhere Produktivität führe zu höheren Gewinnen. Diese hätten wiederum Lohnerhöhungen zur Folge, was im Interesse der Organisationsmitglieder liege.[1)]

[1)] vgl. Amitai Etzioni: Soziologie der Organisation, München 1967, S. 39.

Obwohl die Annahmen des scientific-managements und die daraus geschlossenen Folgerungen hinsichtlich der Organisation des Betriebes und der Motivation seiner Mitglieder heute als widerlegt angesehen werden können, sind sie immer noch in der Praxis weit verbreitet.

2. Die Human-Relations-Schule. Der Fehlschlag des "scientific-management" hinsichtlich der Lösung der Motivationsprobleme ließ Mitte der dreißiger Jahre die Human-Relations-Schule entstehen. Sie glaubte, daß für die Erbringung einer Höchstleistung eine befriedigende Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen in der Organisation ausschlaggebend sei. Sie entwickelte sich auf der Grundlage der Hawthorne-Experimente, von deren vielfältigen Ergebnissen sie sich vor allem folgende nutzbar zu machen können glaubte:

   - das Produktionsergebnis wird durch soziale Normen bestimmt und nicht durch physiologische Leistungsgrenzen,
   - nichtfinanzielle Anreize und Sanktionen beeinflussen das Verhalten der Arbeiter bedeutend und begrenzen zum großen Teil die Wirkung finanziell anreizender Pläne
   - häufig handeln oder reagieren die Arbeiter nicht als Individuen, sondern als Mitglieder einer Gruppe.[2)]

   Die Human-Relations- Schule zog daraus die Schlußfolgerung, daß die Organisation am leistungsfähigsten ist, in der zugleich die Zufriedenheit der untergeordneten Organisationsmitglieder am größten sei. Sie unterstellte zur gleichen Zeit, diese Zufriedenheit durch eine Schulung der übergeordneten Organisationsmitglieder in bezug auf ihr Verhalten gegenüber den ihnen Unterstellten bewirken zu können.

   Die Human-Relations haben heute noch zahlreiche Anhänger und ihre Methoden erfuhren im Laufe der Jahre zunehmende Verfeinerungen. Ein durchschlagender Erfolg ist ihnen jedoch versagt geblieben. Ein Ergebnis ihrer Bemühungen ist es jedoch, daß sich die äußeren Formen der Beziehungen in den Betrieben in den letzten Jahren geändert haben.

---

2) ibid., S. 59 ff.

Unterscheidet sich die Human-Relations-Schule von dem Motivationsansatz des "scientific-management" auch in der Wahl der Mittel grundlegend, so ist beiden jedoch gemein, den Hebel zur Hebung der Produktivität des Betriebes vor allem in der Motivation der Organisationsmitglieder zu sehen, und die Meinung, diese allein durch die Darbietung der richtigen Anreize steigern zu können. Beide Schulen verleugnen darüber hinaus die Existenz eines Interessengegensatzes zwischen der allein auf Effizienz ausgerichteten Organisation und ihren Mitgliedern.

3. Eine andere, weitgehend praxisbezogene Forschungsrichtung sieht den Ansatzpunkt für eine Steigerung der Effizienz vor allem in der Gestaltung der Organisationsstruktur und -prozesse. Ihr Charakteristikum besteht darin, daß jeweils nur spezielle betriebliche Dimensionen der Organisation herausgegriffen werden. So werden z.B. Information, Kommunikation, Entscheidung oder Steuerung untersucht und Vorschläge zu ihrer Umgestaltung im Sinne einer größeren Funktionalität bzw. einer höheren Effizienz gemacht. Zu diesem Zweck versucht man zunehmend die Erkenntnisse der Informationstheorie, der Entscheidungstheorie und der Systemtheorie auf die Analyse von betrieblichen Organisationen in Industrie und Verwaltung anzuwenden. Bei dem Versuch der Anwendung bzw. Übertragung dieser Theorien auf die betriebliche Praxis ergeben sich jedoch zahlreiche Schwierigkeiten, da meist nur mit einer Dimension der betrieblichen Organisation gearbeitet wird und durch diese Partialität die Komplexität des Betriebes nicht erfaßt wird.

4. Ein vierter Ansatz in den Organisationswissenschaften geht zunächst von der Analyse der Organisation aus. Bei ihr tritt die Frage nach der effektivsten Gestaltung in den Hintergrund. Ihr Ziel ist es vielmehr, eine höhere Übereinstimmung zwischen der komplexen betrieblichen Realität und ihrer wissenschaftlichen Deskription zu erreichen und die Zusammenhänge aufzudecken, die zwischen der Zielverwirklichung und anderen Merkmalen der Organisation bestehen. In der Nachfolge Max Webers wurde dieser Ansatz erheblich erweitert; einmal in bezug auf die Komplexität

der Organisation und zum anderen durch die Erkenntnis, daß die Ausprägung der einzelnen Merkmale und ihre gegenseitige Beeinflussung eine weitaus größere Variabilität aufweist als zu Beginn der Forschung angenommen wurde. Es zeigte sich z.B., daß die bürokratische Organisation nur eine unter mehreren denkbaren Merkmalskombinationen wiedergibt.

Dieser Prozeß begann mit der Ergänzung der formalen Aspekte der betrieblichen Sozialstruktur durch die informalen, der Untersuchung ihrer Strukturen und ihrer Funktionen, ihrer Beziehungen zueinander, ihrer - oft gegensätzlicher - Ziele usw.

Zum anderen wurden einige der zentralen Merkmale der "bürokratischen Organisation" im Sinne Max Webers kritisch durchleuchtet. Als vorläufiges Ergebnis dieser Forschungen, die noch nicht als abgeschlossen betrachtet werden können, kann angesehen werden, daß einige dieser vorher als konstitutiv für eine Organisation geltenden Merkmale ihren Stellenwert verloren haben, bzw. in ihren Ausprägungen mehr oder weniger stark variieren können. Hierdurch wird es nicht nur möglich, daß die verschiedenen zentralen Merkmale durch ihre quantitativen Ausprägungen zwischen Organisationen Unterschiede hervorrufen, sondern daß die quantitativen Unterschiede einen Umschlag ins Qualitative bewirken, und damit einen neuen Organisationstyp hervorbringen.

Bei einer kritischen Betrachtung der unterschiedlichen Ansätze gelangt man hinsichtlich der drei zuerst skizzierten zu folgendem Schluß: Sie sind ausschließlich auf eine Erhöhung der Effizienz von betrieblichen Organisationen ausgerichtet, was ihnen darüber hinaus weitgehend nicht gelingt. Die Gründe hierfür sind vielfältig; vorwiegend bestehen die Schwierigkeiten darin, daß

- die Komplexität der betrieblichen Organisationen oft zugunsten partialer Aspekte vernachlässigt wird. So konzentrieren sich z.B. betriebsorganisatorische Analysen und daraus resultierende Reformvorschläge vorwiegend auf die Gebiete der Information, Kontrolle, Ablaufplanung, Management-Funktion usw.

  Ein Beispiel dafür sind die zahlreichen Auseinandersetzungen mit den Management-Problemen. Die einseitige Betonung der Füh-

rungsfunktionen läßt die übrigen Bereiche der betrieblichen Organisation nur noch als Funktionen der Spitze erscheinen. Dies hat zur Folge, daß für alle Probleme des Betriebes die Lösungen oft nur in einem geeigneten "Führungsverhalten" oder der "Menschenführung" gesucht werden.

Alle diese Ansätze müssen aber bei dem in einer betrieblichen Organisation hohen Maß an Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen und Strukturen notwendigerweise fehlschlagen, da sie gerade diese Komplexität nicht beachten;

- die Ansätze oft zu pragmatisch zugeschnitten sind. Sie verdanken ihre Entstehung meist einer zur Zeit gerade bestehenden betrieblichen Schwierigkeit oder einem ökonomischen Engpaß. Die in diesen Reformvorschlägen entwickelten Maßnahmen zielen gewöhnlich lediglich auf die Behebung solcher bedrohlicher Situationen ab, stellen aber auf lange Sicht kaum einen Beitrag zur Lösung des Problems dar;
- die Reformbemühungen in der Regel zu sehr den technischen Aspekt betonen und soziale und psychische Implikationen des "Faktors Arbeit" fast ohne Ausnahme als einschränkende Wirkungsbedingungen oder als instrumental in ihre Kalkulation einbeziehen. Mit einem solchen Vorgehen lassen sich eine Reihe von Verbesserungen erreichen. Letztlich bleibt der Kern des Problems jedoch ausgespart, da eine Reihe potentieller Organisationskonflikte bereits von vornherein entschieden werden und wichtige Aspekte der betrieblichen Komplexität aus dem Bereich praktischer Gestaltbarkeit verwiesen werden.

  Die Gründe hierfür sind nicht zuletzt in dem Interesse der Organisationsspitze zu suchen, eine grundsätzliche Veränderung des Status quo zu verhindern, wohl aber Modifikationen seines äußeren Erscheinungsbildes zu akzeptieren.

Der vierte Forschungsansatz vermeidet diese Mängel zum großen Teil. Das dort entwickelte analytische Instrumentarium ermöglicht vorsichtige Aussagen über Zusammenhänge zwischen den Zielen von Organisationen, ihrer Verwirklichung, der Ausprägung und Anordnung von Or-

ganisationsmerkmalen, und von außen an sie herangetragenen Anforderungen. Diese Methode birgt jedoch folgenden Nachteil in sich: der Rückgriff auf die Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Experimente und Untersuchungen weisen wahrscheinlich hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit bzw. ihrer Zusammensetzung einige Schwierigkeiten auf, da sie in der Regel entweder unter künstlichen Bedingungen zustande gekommen sind und/oder nur einzelne Aspekte der Gesamtproblematik beleuchten.

Trotz dieser Einschränkungen ist dieser Ansatz als der geeignetste Ausgangspunkt für die Untersuchung der Bedingungen, unter denen Wirtschaftsorganisationen demokratisch gestaltet werden und zugleich effizient sind, anzusehen. Dies impliziert in großen Zügen folgende Vorgehensweisen: Nach einer Explikation der Begriffe Demokratie und Effizienz und einer Darstellung der Erfordernisse und Randbedingungen, die jede Organisation zu erfüllen bzw. zu beachten hat, werden die einzelnen organisatorischen Dimensionen daraufhin untersucht, auf welche Weise sie den gestellten Anforderungen am ehesten entsprechen. In einem weiteren Schritt wird versucht, die für die verschiedenen organisatorischen Dimensionen als adäquat für die Realisierung der Zielvorstellungen gefundenen Strukturen und Prozesse miteinander zu integrieren. Auf diese Weise - durch eine Auffächerung des Problems in seine Bestandteile und im darauffolgenden Wiederzusammenfügen - kann m.E. eine ausreichende Komplexität der Fragestellung aufrechterhalten werden, ohne daß man sich jedoch in Einzelheiten verliert.

In einem zweiten Teil wird versucht, bereits praktizierte oder sich in der Diskussion befindende Organisationsmodelle und -techniken kurz darzustellen und daraufhin zu befragen, inwieweit sie den hier zugrundegelegten Zielvorstellungen entsprechen oder nicht.

Teil I: Theoretische Grundlagen

1. Die Zielwerte: Demokratie und Effizienz

Zunächst bedarf es einiger allgemeiner Bemerkungen zu den beiden Zentralbegriffen Effizienz und Demokratie im Hinblick auf betriebliche Organisationen.

Der Begriff der Effizienz, so eindeutig er auf den ersten Blick gerade in bezug auf Wirtschaftsorganisationen erscheint, kann auf unterschiedliche Weise interpretiert werden bzw. er kann verschiedene Bedeutungsinhalte annehmen.

In der klassischen Organisationstheorie und noch weiter Teile der Betriebswirtschaftslehre bezieht sich Effizienz ausschließlich auf die Umsetzung eines festgesetzten Zieles der Organisation in Zweck-Mittel-Relationen, auf die Ausrichtung von Organisationsstrukturen und -prozessen auf die Erstellung bestimmter Produkte oder Dienstleistungen. Effizienz bedeutet in dieser Definition die Herstellung eines günstigen Verhältnisses zwischen Aufwand und Leistung; d.h. es geht darum, die Kosten zur Erbringung von Produkten oder Dienstleistungen möglichst gering zu halten oder bei gegebenen Kosten den Ausstoß zu erhöhen. Effizienz entspricht also hier dem herkömmlichen Begriff der Wirtschaftlichkeit, die sich in dem Gewinn, den eine Organisation macht, ausdrückt.

In der neueren Organisationstheorie hat der Begriff Effizienz eine etwas weitgehendere Bedeutung angenommen. Er bezieht sich hier zwar auch auf den Aspekt der Wirtschaftlichkeit, umfaßt daneben aber auch den spezifischen Modus des Funktionierens einer Organisation, die um ihrer Selbsterhaltung willen auch über Eigenschaften, wie z.B. der Fähigkeit zur Beweglichkeit, Anpassung und Einführung von Neuerungen verfügen muß. "Effizienz in diesem neuen und weiteren

Sinn verlangt nach einem Kompromiß zwischen divergierenden Erfordernissen: den Erfordernissen nach Kontinuität und nach Neuerung, nach Stabilität und nach Beweglichkeit, nach Maximierung des Ausstoßes und nach Überleben der Organisation."[1] Diese Modifikation des Effizienzbegriffs ist allerdings nicht auf eine verbesserte Theorie, auf ein verfeinertes analytisches Instrumentarium zurückzuführen. Sie ist u.a. auch historisch bedingt. "Es ist sehr wohl möglich, daß die grundlegende Bedeutung der zur Selbsterhaltung eines Systems notwendigen Erfordernisse nicht nur jetzt e r k a n n t wurde, sondern daß diese Erfordernisse tatsächlich ein dringlicheres Problem g e w o r d e n sind..."[2] So dürfte insbesondere für Industriebetriebe der Druck hinsichtlich Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und innovativem Wandel in den letzten Jahrzehnten infolge einer Beschleunigung der technologischen Entwicklung, von Veränderungen im politischen, kulturellen und ideologischen Bereich stärker geworden sein.

Effizienz in diesem Sinne, des wirtschaftlichen Produzierens und der gleichzeitigen Bewältigung der Anpassungsprobleme der Organisation stellt damit nichts grundlegend Neues dar. Es ist lediglich eine Weiterentwicklung des zuerst dargestellten Effizienzbegriffs; er berücksichtigt in seiner Definition die veränderten äußeren Bedingungen.

Im Gegensatz hierzu bringt die dritte Interpretation des Effizienzbegriffs neue Momente in die Diskussion. Er hebt sich von den beiden zuerst beschriebenen insofern ab, als er formaler und damit weitaus umfassender und vielseitiger anwendbar ist. Effizienz bezeichnet in diesem Verständnis einen mehr oder weniger befriedigenden Zustand der Zielerreichung; und was inhaltlich konkret darunter zu verstehen ist, hängt vom jeweiligen Bezugspunkt bzw. den Zielvorstellungen des Beurteilenden ab.

Der hier zuletzt dargestellte Effizienzbegriff unterscheidet sich somit von den beiden vorherigen dadurch, daß mit ihm zunächst keine

---

1) Renate Mayntz, Rolf Ziegler: Soziologie der Organisation, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung Bd. II, Stuttgart 1969, S. 450.

2) ibid., S. 456.

Angaben darüber gemacht werden, welche inhaltlichen Erfordernisse mit ihm verbunden sind. Und es lassen sich für einen Industriebetrieb durchaus andere Ziele denken als die Herstellung eines günstigen Verhältnisses von Aufwand und output zum Zwecke der Erwirtschaftung von Gewinn unter sich ständig ändernden Anforderungen aus der Umwelt. So waren es z.B. in Israel bis in die jüngste Zeit hinein vorwiegend politische Gesichtspunkte, die wirtschaftliche Entscheidungen, wie z.B. die Errichtung neuer Industriebetriebe bestimmten. Die Besiedlung und wirtschaftliche Erschließung von kaum entwickelten Gebieten, die Eingliederung von Einwanderern in den Arbeitsprozeß, Selbstversorgung mit möglichst vielen Gütern usw. waren ausschlaggebende Kriterien, die über Standort und Produktionsart entschieden, nicht aber Rentabilitätsüberlegungen. Wäre man in Israel allein nach dem ökonomischen Kalkül vorgegangen, wäre die wirtschaftliche Struktur nicht nur sehr einseitig, was die regionale Verteilung als auch die Art der Produkte anbetrifft; man hätte auf fast jede wirtschaftliche Aktivität überhaupt verzichten müssen, denn die meisten Erzeugnisse der israelischen Wirtschaft sind in anderen Ländern kostengünstiger, profitabler herzustellen.[1)]

Benutzt man daher Effizienz als Beurteilungskriterium der Zielerreichung, so kann sie eine Demokratisierung der Betriebe mit einschließen. Besteht z.B. das Ziel einer Organisation darin, ihren Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, über sich selbst zu bestimmen, so ist sie in diesem Sinne effizient, wenn sie ihr Ziel in etwa erreicht.

Der hier zuletzt dargestellte Effizienzbegriff macht zugleich deutlich: Die beiden zuvor charakterisierten stellen lediglich zwei unter einer Vielzahl von möglichen konkreten inhaltlichen Bestimmungen von Effizienz dar. Sie beziehen sich beide auf die Herstellung eines möglichst günstigen Verhältnisses zwischen Aufwand und Leistung bzw. besser: Dem output der Organisation, sei es nun unter Auslassung der Umweltbedingungen wie im ersten Fall oder mit ihrer Einbeziehung, wie dies im zweiten Fall geschieht. Die Einführung des zuletzt be-

---

1) vgl. Horst Heimann: Die Wirtschaftsordnung, in: Kurt Sontheimer (Hrsg.): Israel-Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, München 1968, S. 133.

schriebenen Effizienzbegriffs bewirkt also zweierlei: Er zeigt den spezifischen und zugleich beschränkten Stellenwert der beiden anderen Effizienzbegriffe auf. Zugleich wirft er die Frage auf, woraus es zurückzuführen ist, daß ein ganz spezifischer Bezugspunkt weithin als allgemein gültig unterstellt und damit unangreifbar wurde.

Hierfür bieten sich zwei Erklärungen an, die sich gegenseitig nicht ausschließen: Zum einen ist es darauf zurückzuführen, daß nach wie vor eine Knappheit der Mittel besteht. Von einer Gesellschaft im Überfluß kann auch heute noch keine Rede sein, wenn auch denkbar und wahrscheinlich ist, daß eine andere als die derzeitig bestehende Verteilung der Mittel zumindest in den westlichen Industriegesellschaften Grad und Art der Knappheit mildern bzw. ändern könnten. Eine grundsätzliche Knappheit an Ressourcen erfordert aber ihre möglichst rationelle Verwendung.

Eine zweite Erklärung läßt sich aus der Koppelung von Wirtschaftlichkeit und Profiterzielung herleiten, die oft so eng ist, daß beide Begriffe synonym gebraucht werden. In diesem Fall, bei der Gleichsetzung von Effizienz und Gewinn, spiegeln sich im Effizienzbegriff die gegenwärtigen in unserer Gesellschaft dominierenden Interessen und die sie konstituierenden Mechanismen wider, die egoistischen Interessen nämlich der Unternehmer am Profit und die kapitalistische Marktwirtschaft, die unterstellt, daß sich jenes egoistische Interesse letzten Endes mit den Interessen der Gesellschaft deckt. Die Berechtigung dieser Annahme ist jedoch stark anzuzweifeln.

Nicht nur von den Gegnern, sondern auch von Befürwortern eines kapitalistischen Wirtschaftssystems wird in der letzten Zeit immer häufiger erkannt, daß die partielle Effizienz von Industriebetrieben bei weitem nicht mit der Gesamteffizienz einer Gesellschaft gleichzusetzen ist. Selbst wenn man von der aktuellen Umweltdiskussion absieht, verursacht die konsequente Verfolgung des Effizienzprinzips in den einzelnen Betrieben oft Kosten, die von der Gesamtgesellschaft getragen werden müssen. Sie sind u.U. so hoch, daß vom gesamtgesellschaftlichen Aspekt her betrachtet Ineffizienz die Folge ist. Die Autoren des Berichtes "Work in America" sprechen in diesem Zusammenhang von der sozialen Effizienz, die sowohl ökonomische als auch

unökonomische Größen umfaßt. Sie weisen z.B. darauf hin, daß die Arbeitsbedingungen heute im Namen der Effizienz vielfach so gestaltet seien, daß sie physische und psychische Schäden bei den Arbeitenden hervorrufen, die der Gesellschaft erhebliche Kosten verursachen. So berichteten sie von Untersuchungen, die ergaben, daß eine Reihe von Krankheiten in erster Linie (bis zu 75 %) von der Arbeitssituation bedingt sind. Unzufriedenheit in diesem Lebensbereich determiniert nicht zuletzt auch das Lebensalter und den Alterungsprozeß.[1] Es wurde auch festgestellt, daß bestimmte psychische Erkrankungen dann besonders häufig auftreten, wenn die Arbeitsbedingungen schlecht sind, wenn die Arbeit ohne Sinn zu sein scheint, wenn keine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung besteht.[2]

Unbefriedigende Arbeitsbedingungen verursachen daneben aber auch Kosten, die nicht ökonomisch zu messen sind. Dazu ist nicht zuletzt ein passives, apathisches Verhalten zu zählen.

Es ist hier zu fragen, inwieweit die Gleichsetzung von Wirtschaftlichkeit und Gewinn und zugleich von partieller und gesamtgesellschaftlicher Effizienz in einem kapitalistischen Wirtschaftssystem notwendig ist oder nicht. Ist es denkbar, privat-/wirtschaftlich zu produzieren und anstelle der Erzielung von Profit z.B. die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder in erhöhtem Maße zu befriedigen, zur Finanzierung von Aufgaben der Gesamtgesellschaft beizutragen usw.? Diese Frage kann in diesem Rahmen auch nicht andeutungsweise beantwortet werden.

Ist es außerdem zwingend, daß immer die rationellste der gerade denkbaren Verwendung der Mittel stattfindet, daß also alles der Wirtschaftlichkeit untergeordnet wird? Erlaubt es der Kapitalismus, Wirtschaftlichkeit nicht als absolute, sondern als relative Größe zu begreifen, d.h. ein günstiges Verhältnis von Aufwand und Leistung der Organisation innerhalb bestimmter vorgegebener Bedingungen anzustreben?

---

1) vgl. Work in America, a.a.O., pp. 76-92.

2) vgl. ibid., p. 82; vgl. B. Hollingshead and C. Redlich: Social Class and Mental Illness, New York 1958; vgl. auch Gerhard Vinnai: Sozialpsychologie der Arbeiterklasse, Reinbek 1973.

Eine ausführlichere Untersuchung der aufgeworfenen Probleme soll u
kann hier nicht stattfinden. Im Verlauf der nachfolgenden Diskussi
wird jedoch, wo immer es möglich ist, zwischen Wirtschaftlichkeit
und Gewinn differenziert, d.h. beide Begriffe werden nicht synonym
benutzt. Diese Vorgehensweise impliziert zwar eine gewisse Abstrak
tion von der gesellschaftlichen Wirklichkeit, weist aber unter and
rem den Vorteil auf, relativ unbefangen vom Status quo argumentiere
zu können.

Im folgenden wird zudem, auch wenn es inkonsequent erscheint, nach
die historisch-gesellschaftliche Bedingtheit der beiden ersten Eff
zienzbegriffe angedeutet wurde und ihre Anwendung dadurch äußerst
problematisch geworden ist, nichtsdestoweniger der an zweiter Stel
beschriebene Effizienzbegriff verwendet werden. Unter Effizienz wi
also Wirtschaftlichkeit unter sich wandelnden Umweltbedingungen ve
standen. Die Gründe für diese etwas widersprüchlich erscheinende
Haltung sind zum größten Teil lediglich praktische. Zum einen ist
dieser Begriff allgemein eingeführt; eine Benutzung des formalen,
inhaltlich nicht festgelegten Effizienzbegriffs, unter den das Zie
der Demokratisierung zu subsumieren wäre, würde wahrscheinlich Ver-
wirrung und unzutreffende Vorstellungen hervorrufen. Zum anderen
aber - und dies war letztlich ausschlaggebend - wird im Laufe der
Diskussion ausführlich auf die Ergebnisse empirischer Untersuchunge
rekurriert. In ihnen wird Effizienz durchweg als eine auf die Wirt-
schaftlichkeit im weitesten Sinn orientierte Größe benutzt. Die De-
mokratisierung einer Organisation wurde bisher darunter nicht ge-
messen. Eine Verwendung des dritten Effizienzbegriffs hätte daher
ständige und darüber hinaus nicht immer durchführbare Umdefinitione
Uminterpretationen usw. nötig gemacht.

Ein drittes Argument spricht ebenfalls für die Übernahme des an zwe
ter Stelle dargestellten Effizienzbegriffs. Auf Wirtschaftlichkeit,
als relative Größe begriffen, kann keine Organisation verzichten,
auch nicht unter nichtkapitalistischen Umweltbedingungen, da prinzi
piell von einer Knappheit der Mittel ausgegangen werden muß. Die
Relativierung des so definierten Effizienzbegriffs wird dadurch ge-
währleistet, daß ihm die Demokratisierung der Organisation als glei
berechtigtes Ziel zur Seite gestellt wird.

Aber auch der Begriff der Demokratie, oder auch synonym hiermit: die Partizipation der Organisationsmitglieder, der zweiten hier vertretenen Zielvariablen, bedarf in bezug auf Wirtschaftsorganisationen einer näheren Erläuterung.

Demokratie oder Partizipation umfaßt einen institutionellen und einen materiellen Aspekt.[1] Während der erstere sich auf die Art und Weise bezieht, wie Willensbildungsprozesse sich vollziehen, betrifft der zweite die inhaltlichen Ergebnisse dieses Prozesses. Dementsprechend ist unter Demokratie als Zielvorstellung sowohl eine bestimmte inhaltlich angebbare Leistung zu verstehen, die das System zu erbringen hat, als auch den Modus dieser Leistungserbringung. Demokratie erfordert daher nicht nur eine Rationalisierung der Organisation auf bestimmte, noch näher zu definierende Leistungen hin, sondern auch eine solche Gestaltung ihrer Strukturen und Prozesse, daß an den betrieblichen Entscheidungen alle Mitglieder der Organisation gleichermaßen beteiligt werden, d.h. alle die gleiche Chance haben, ihre Interessen zu artikulieren und berücksichtigt zu finden.

Damit weist die Zielvariable Demokratie an die Organisation der Zielvariablen Effizienz analoge Ansprüche auf: Sie bezieht sich sowohl auf die Leistung, den output der Organisation als auch auf den Modus des Funktionierens.

Die Festlegung bestimmter inhaltlicher Ziele, wie z.B. Selbstverwirklichung und humanitäre Arbeitsgestaltung wirft einige Probleme auf. Durch diese vorab bestimmten Zielwerte werden die Willensbildungsprozesse hinsichtlich der möglichen Ergebnisse, die sie hervorbringen können, eingeschränkt.

Die Bestimmung spezifischer Bedingungen als eines Bestandteils des Ziels der Demokratisierung der Betriebe erscheint jedoch notwendig, da zunächst nicht ohne weiteres davon ausgegangen werden kann, daß die Partizipationsprozesse aufgrund der bisherigen Sozialisation der meisten Organisationsmitglieder die Verfolgung dieser inhaltlichen Zielwerte von vornherein sicherstellen. Es könnte durchausge-

---

1) Fritz Scharpf verwendet zur Kennzeichnung dieses Sachverhalts auch die Begriffe in-put und out-put-orientierte Perspektive der Demokratie, in: Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung, Konstanz 1970.

schehen, daß z.B. in der ersten Phase kurzfristige Interessen über langfristigen dominieren, Minderheiten zu wenig berücksichtigt werden usw. Dies könnte u.a. die unbeabsichtigte Folge haben, Partizipation zu diskreditieren und damit überhaupt in Frage zu stellen.

Andererseits ist Partizipation eine notwendige Bedingung, um diese inhaltlich angegebenen Zielwerte zu erreichen. Ohne die Beteiligung aller Organisationsmitglieder an den betrieblichen Entscheidungen sind sie wahrscheinlich letztlich - zumindest die bisherigen Erfahrungen deuten darauf hin - nicht durchsetzbar.

Demokratie als Organisationsziel darf daher nicht nur Selbstbestim als eigenen Wert beinhalten, sondern auch explizit angebbare Leistungen, die für alle Mitglieder der Organisation die Bedingungen für ein menschenwürdiges und befriedigendes Leben in unserem kulturellen und gesellschaftlichen Verständnis sicherstellen. In diese Sinne stellt Demokratie zugleich Mittel zum Zweck dar, indem die Mö lichkeit der Beeinflussung der organisatorischen Entscheidungen durch alle Mitglieder einen Mechanismus bildet, mit dessen Hilfe diese die Berücksichtigung ihrer Interessen und Bedürfnisse durchsetzen können, die in einer ausschließlich auf Effizienz hin orientierten Organisation bisher nur untergeordneten Stellenwert besitze und zugunsten derer sie ständig vernachlässigt werden.

Aus den beiden so verstandenen Zielwerten Effizienz und Demokratie lassen sich demnach eine Reihe von inhaltlich benennbaren Unterziel deduzieren:

In bezug auf Effizienz lassen sich folgende Unterziele nennen, wobei hier weder Vollständigkeit noch eine logisch stimmige Reihenfolge angestrebt ist:

- das Erreichen des unmittelbaren Zweckes der Organisation; bei Betrieben also die Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen bei einer als befriedigend empfundenen Kosten-Mittel-Relation;

- die Erhaltung der Organisation über längere Zeit hinweg. Dies impliziert zugleich die Fähigkeit zu Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und innovativem Wandel.

Beide Unterziele wiederum bedingen eine bestimmte Qualität der betrieblichen Entscheidungen.

Hinsichtlich der Demokratie als Zielvariable sind die in erster Linie zu nennenden Unterziele etwas zahlreicher und differenzierter. Als oberstes Ziel in der Rangfolge und als Voraussetzung zu anderen sind zunächst Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung zu bezeichnen. Selbstbestimmung bezieht sich ausschließlich auf den formalen Aspekt der Forderung nach Demokratisierung. Selbstverwirklichung kann sowohl durch die Möglichkeit, seine eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse ausdrücken zu können, zustande kommen, als auch durch eine Beteiligung an der Festlegung der in der Organisation herrschenden Normen, Werten und Zielen, und ist von daher ohne Selbstbestimmung nicht möglich. Auch die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, wie z.B. nach sozialer Sicherheit, Befreiung von schweren physischen und psychischen Belastungen bei der Arbeit, von Manipulation , von Entfremdung im weitesten Sinn, sind zwar einerseits dem materiellen Aspekt zuzurechnen, aber zugleich dürften sie ohne eine Partizipation aller an allen Entscheidungen des Betriebs kaum realisierbar sein, wobei die Frage nach dem Modus dieser Entscheidungsbeteiligung, ob sie z.B. mittelbar oder unmittelbar sein soll, noch ausführlich zu diskutieren ist.

Aus diesen Ausführungen lassen sich folgende Schlüsse ziehen: In einer zugleich demokratischen und effizienten Organisation haben Strukturen und Prozesse einerseits zu gewährleisten, daß alle Mitglieder der Organisation gleichermaßen an den Willensbildungsprozessen beteiligt werden und daß sie Flexibilität, Innovation, Kreativität usw. sicherstellen. Andererseits müssen zugleich bestimmte inhaltliche Anforderungen erfüllt werden. Diese Anforderungen, man kann sie auch als out-put-Leistungen des Systems bezeichnen, haben vor allem die Funktion, die Effizienz zu sichern, Minderheiten zu

schützen, und bestimmte inhaltlich angebbare Interessen der Mitglieder zu berücksichtigen. Es wird dabei die Hypothese zugrundegelegt, daß eine partizipative Organisation zugleich effizient im Sinne von Wirtschaftlichkeit sein kann, daß sie zugleich Flexibilität und die Fähigkeit zu innovativer Planung und Wandel begünstigt.

2. Unternehmensziele heute

Eine Chance, die eben dargestellten Zielwerte zu realisieren, besteht nur dann, wenn sie im Zielsystem der Organisation verankert sind. Ist diese Grundvoraussetzung nicht gegeben, sind also Demokratie und Effizienz nicht als gleichwertige oberste Ziele anerkannt, ist die Wahrscheinlichkeit ihrer Durchsetzung von vornherein außerordentlich gering. Ihr Vorhandensein ist als eine notwendige Bedingung, ein erster Schritt anzusehen, wenn sie auch andererseits nichts darüber aussagt, inwieweit diese Ziele auch tatsächlich angestrebt und erreicht werden.

Es erscheint daher angebracht, die durchschnittlichen Ziele oder Zielsysteme von Unternehmen in der BRD daraufhin zu analysieren, inwieweit sie neben der Zielvariablen Effizienz auch andere Ziele und wenn, in welchem Ausmaß berücksichtigen. Auf diese Weise läßt sich ungefähr ein Bild darüber gewinnen, wieweit die in dieser Arbeit entwickelten Zielvorstellungen bereits in Wirtschaftsorganisationen der BRD fußgefaßt haben, und wie danach die Chancen ihrer Realisierung zu beurteilen sind, zumal in der letzten Zeit häufig davon gesprochen wird, daß die Unternehmensziele in einem grundliegenden Wandlungsprozeß begriffen seien. So fußt insbesondere auch das einflußreiche Werk "die neue Industriegesellschaft" von Galbraith[1] auf der These, daß die klassische Orientierung der Unternehmen an der Profitmaximierung zugunsten der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Belegschaft zurücktritt.

Diese Annahme erweist sich jedoch bei einer näheren Betrachtung der Ziele von Unternehmen in der BRD als äußerst zweifelhaft.

---

1) vgl. John K. Galbraith: Die neue Industriegesellschaft, München/Zürich 1968.

Als ihr oberster Zielwert kann vielmehr auch heute noch die Gewinnorientierung angesehen werden. Diese Feststellung schließt allerdings nicht aus, daß mit zunehmender Komplexität der Betriebe und der sie umgebenden Umwelt eine Reihe von Nebenzielen angestrebt werden, unter denen sich auch z.T. die Bedürfnisbefriedigung der Organisationsmitglieder oder ähnliches befinden kann, und die gemeinsam mit dem Hauptziel ein Zielsystem ergeben.

Für die BRD wurden z.B. folgende Unternehmensziele, in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit, angegeben:

1. Gewinn
2. Sicherheit
3. soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft
4. Marktanteil
5. Unabhängigkeit
6. Kundenpflege
7. Wachstum[1)]

Diese Aufstellung zeigt, daß fast alle Unter- oder Nebenziele der längerfristigen Sicherung von Effizienz dienen. Eine Ausnahme macht nur das dritte der genannten Ziele. Es kann unterschiedlich interpretiert werden. Einerseits kann es einen Eigenwert darstellen, andererseits kann es aber auch unter arbeitsmarktstrategischen Gesichtspunkten und unter dem der Sicherung der notwendigen betrieblichen Kooperation und damit wiederum unter dem Aspekt der Gewinnsicherung gesehen werden.[2)]

Für die Annahme, daß die Gewinnorientierung in den Unternehmen der BRD das dominierende Ziel darstellt, spricht auch die in einem Forschungsprojekt des RKW gewonnene Erkenntnis, daß bei den im Rahmen des Projekts untersuchten technischen Umstellungen in der Regel wirtschaftliche Gründe ausschlaggebend waren. "Neben der Senkung der Kosten, insbesondere der Personalkosten, bildeten die Enge des Arbeitsmarktes und die Anpassung an Nachfrageveränderungen weitere wirtschaftliche Umstellungsmotive im Industrie- und Dienst-

---

1) vgl.: Edmund Heinen: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 59 ff.

2) Für die letzte Annahme sprechen Ergebnisse der Umfrage von Bar k, Mickler und Schumann bei Manager. Vgl.: Klaus Bar k, Otfried Mickler, Michael Schumann: Implikationen des technischen Wandels im Urteil von Topmanagern, Wissenschaftlern und kaufmännischen Angestellten in der Industrie, hekto. Man., Göttingen 1972.

leistungsbereich . . . Arbeitserleichterungen bildeten keine unmittelbare Umstellungsursache. Gelegentlich der aus ökonomischen Gründen durchgeführten Umstellungen war man zwar bemüht - solange Wirtschaftlichkeitserwägungen nicht dagegen sprachen -, auch den arbeitenden Menschen nach Möglichkeit zu berücksichtigen; doch sind andererseits in einigen Fällen durch technische Umstellungen auch Arbeitserschwernisse zustande gekommen."[1] Diese Erkenntnisse sprechen deutlich gegen die Ansicht, daß das Ziel der Gewinnmaximierung lediglich in der Frühzeit des Kapitalismus ausschlaggebend war, heute dagegen neben die Gewinnmaximierung die Selbstverwirklichung der Arbeiter getreten sei, daß "zunehmend nicht-materiell zu befriedigende Bedürfnisse der untergeordneten Systemeinheiten in die Zielkonstellation des Unternehmens eingehen."[2] Sie widerlegen auch diejenigen, die selbst das Ziel der Gewinnmaximierung in dem Sinne deuten, daß es zur langfristigen Erhaltung der Organisation im Interesse aller Mitglieder notwendig sei.[3]

Ein Argument, das zur Erklärung dieser Annahme herangezogen wird, ist ebensowenig stichhaltig wie diese selbst. Dies Argument besagt, daß die Veränderungen in der Zielkonstellation zum Teil bewirkt worde durch die Ablösung der Eigentümer in der Leitung des Unternehmens durch Manager,[4] und diese mit den untergeordneten Mitgliedern den formalen Status der Arbeitnehmer gemein hätten.[5] Dabei wird unterstellt, daß diese formale Gemeinsamkeit auch zugleich eine gewisse Identität von Interessen zwischen Managern und Arbeitern hervorbrächte. Dies ist jedoch offensichtlich nicht der Fall. Untersuchungen brachten vielmehr zutage, daß Manager sich fast durchweg mit den Kapitalgebern, nicht aber mit den Arbeitern identifizieren.[6] Die Trennung von Verfügungsmacht und Eigentum, versinnbildlicht durch die "Herrschaft der Manager", hat bisher nicht dazu geführt, eine

---

1) Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der BRD. Forschungsprojekt des RKW, 1. Band; Frankfurt 1970, S. 378, vgl. auch: S. 293 und 296.

2) Karl Otto Hondrich: Demokratisierung und Leistungsgesellschaft, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972, S. 42.

3) vgl. ibid.

4) vgl.: Ralf Dahrendorf: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1969, S. 25.

5) vgl.: Karl Otto Hondrich, a.a.O.

6) vgl.: Helge Pross, Karl W. Boetticher: Manager des Kapitalismus, Frankfurt 1971, vgl. auch: Norman Birnbaum: Die Krise der industriellen Gesellschaft, Frankfurt 1973, S. 19 ff.

Änderung der Produktionsbedingungen in dem Sinne herbeizuführen, daß das Gewinnmotiv als Ziel unwesentlich geworden wäre. Nach wie vor sind die Interessen der Kapitaleigner für die Zielsetzung des Unternehmens ausschlaggebend.[1)]

Daneben werden noch weitere Gründe oder Bedingungen genannt, weshalb die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder bereits in das Zielsystem von Unternehmen aufgenommen worden seien bzw. weshalb ihre Berücksichtigung in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

Die einen sehen die Ursachen für eine solche Entwicklung hauptsächlich in der sich gewandelten Organisationsstruktur, andere vorwiegend in der Umwelt.

Mit einer wachsenden Komplexität der betrieblichen Organisationen, die als Folge veränderter Technologien zu begreifen ist, und die sich zum größten Teil in einer wachsenden Durchschnittsgröße betrieblicher Organisationen und einer zunehmenden Spezialisierungstendenz bemerkbar macht, geht die Entwicklung von einer aufgabenkontinuierlichen Status-Organisation zu einer aufgaben-diskontinuierlichen Status-Organisation.[2)] Ein typisches Beispiel für eine aufgaben-kontinuierliche Organisation stellt der Handwerksbetrieb dar, in dem die übergeordnete Einheit, der Meister, über inhaltlich die gleichen, wenn auch breiteren Qualifikationen verfügt wie die untergeordnete Einheit, der Geselle, so daß der Übergeordnete nicht nur die Leistungen des Untergeordneten kontrollieren, sondern auch nachvollziehen kann. In einer aufgaben-diskontinuierlichen Statusorganisation dagegen besteht zwischen über- und untergeordneten Organisationseinheiten eine funktionale Differenzierung, d.h. die Aufgabenbereiche und die zu ihrer Erfüllung notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse, z.B. von Meister und Vorarbeiter, decken sich nicht mehr. Dies hat zur Folge, daß die übergeordnete Einheit die Leistungen der untergeordneten nicht mehr kontrollieren, geschweige denn nachvollziehen kann. "Im Strukturtyp der aufgaben-

---

1) vgl. Barck, Mickler, Schumann: Implikationen des technischen Wandels..., a.a.O., S. 35.

2) vgl. Claus Offe: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft"; Frankfurt 1970, S. 22 ff.

diskontinuierlichen Status-Systeme werden heterogene Qualifikationen und Arbeitsfunktionen in eine vertikale Rangfolge gebracht. Daraus ergibt sich im Verhältnis zwischen "unten" und "oben" ein Bereich von Entscheidungen bei der unteren Position, der von "oben" nicht voll durch Anweisungen und Kontrollen abgedeckt ist und damit jedenfalls zum Teil der autonomen Verfügung der Arbeitenden anheim gegeben ist."[1] Beziehungen zwischen aufgaben-diskontinuierlichen Status-Organisationen und einer Berücksichtigung der Interessen auch der unteren Organisationsmitglieder im Zielsystem von Unternehmen werden mehrfach hergestellt. Sie korrespondieren untereinander:

Je geringer die Kontrollmöglichkeiten übergeordneter Einheiten, desto größer sind die Chancen der untergeordneten Einheit, in diesen Zonen eine relative Autonomie herzustellen. Diese wird umso bedeutsamer für die untergeordnete Einheit, je weniger die Zielsetzungen der übergeordneten mit ihren eigenen Bedürfnissen, Zielen und Werten kompatibel sind.[2]

Die Zunahme aufgaben-diskontinuierlicher Status-Organisationen wird als eine Machtverschiebung zugunsten der unteren Organisationsmitglieder gedeutet. Sie können auf diese Weise versuchen, ihre Interessen im Rahmen dessen, was sie für möglich halten, durchzusetzen, da die übergeordneten Einheiten nicht mehr über alle Mittel zur Erreichung ihrer Ziele selbst verfügen und sie so auf die Kooperation mit den unteren Einheiten angewiesen sind.

Diese Interpretation der Situation in aufgaben-diskontinuierlichen Status-Organisationen erscheint zumindest als einseitig. Sie kann auch eine genau gegenteilige Entwicklung, nämlich eine Verfestigung von Herrschaftspositionen zur Folge haben. Denn einer mangelnden Kontrollmöglichkeit von untergeordneten Organisationseinheiten durch Übergeordnete entspricht auf der anderen Seite, daß auch den untergeordneten Einheiten die Möglichkeit genommen ist, ihre Vorgesetzten zu kontrollieren bzw. ihre Entscheidungen beurteilen zu können.

---

1) ibid., S. 24.

2) vgl. Karl H. Hörning: Macht und Interesse. Zum innerbetrieblichen Konflikt im gesellschaftlichen Kontext, in: Soziale Welt, 21.122. Jg., 1970/71, H. 4, S. 392.

Eine Erklärung für die gegenwärtig noch mangelhafte Verankerung der Interessen der untergeordneten Organisationsmitglieder im betrieblichen Zielsystem ist auch darin zu suchen, daß die Unternehmensspitzen, eine solche mögliche Entwicklung als Bedrohung ihrer Herrschaft empfindend, erfolgreiche Gegenstrategien entwickelt haben.

Zum einen verfolgen sie die Strategie, die Organisationsmitglieder zu integrieren und zu loyalisieren. Dies geschieht u.a. durch eine Individualisierung von Interessen, eine Personalisierung von Konflikten usw. Maßnahmen, sich die Mitarbeit der Untergebenen zu sichern, stellen z.B. die verschiedenen "Führungstechniken", wie z.B. die Delegation von Verantwortung, der; die Gewährung erweiterter Mitbestimmungsrechte auf Gebieten von geringer Bedeutung in bezug auf die Unternehmensziele usw. Ziel solcher Integrationsbemühungen ist es nach Deppe, daß sich die gegenwärtige Herrschaftsstruktur des Industriebetriebes dem Arbeiter als gleichsam naturwüchsiges Modell einer hierarchischen, aber funktional gegliederten Gesellschaftsordnung einprägt.[1)]

Diese Bemühungen hatten, zumindest was die Integration des Arbeiters anbelangt, bisher nur teilweise Erfolg. Der Arbeiter identifiziert sich kaum mit seiner Arbeit, noch akzeptiert er bewußt das gegenwärtige Herrschaftssystem in den Betrieben. Andererseits lehnt er sich nicht aktiv dagegen auf. Er reagiert auf seine Situation zunehmend resignativ mit einer Orientierung auf Lohn und Konsum.[2)]

Zum anderen versuchen die Unternehmensleitungen, die betriebliche Arbeit und die Produktionsorganisation so zu gestalten, daß die Integration von möglicherweise betriebsfremden Interessen nicht notwendig wird. Darüber hinaus bemühen sie sich durch eine nach außen gerichtete Arbeitsmarktstrategie, diejenigen, die innerhalb der Organisation über das größte Durchsetzungspotential verfügen könnten, auszuschalten.[3)] Der Erfolg dieser Strategie zumindest für den Bereich der BRD tritt in der Untersuchung von Kern und Schumann deutlich zutage. Danach ist nur für eine Minderheit der

---

1) vgl. Frank Deppe: Probleme der betrieblichen Organisation der Produktion in der BRD und DDR, in: BRD - DDR. Vergleich der Gesellschaftssysteme, Köln 1971, S. 113.

2) vgl. ibid.

3) vgl. Altmann, Bechtle: Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, München 1970, S. 31 f.

an technisch hochentwickelten Arbeitsplätzen Arbeitenden eine hor
Qualifikation notwendig. Und selbst diese sind in der Regel rela
leicht ersetzbar, wenn man bedenkt, daß zur Ausübung einer Meßwa
tentätigkeit nur einige Monate praktischer Anlernung notwendig si

Der objektiven Situation auch von hochqualifizierten Arbeitern,
ersetzbar zu sein, entspricht auch ihre subjektive Einschätzung.
Sie entwickeln kein Expertenbewußtsein, das auf eigene, schwer e
setzbare Qualifikationen rekurriert und ein selbstbewußtes Auftr
ten erlaubt.[1] Nach wie vor sieht die überwiegende Mehrheit der B
fragten ihre Arbeitsplätze durch den technischen Fortschritt be-
droht.

Diese Unsicherheit wird noch verstärkt durch die von Zeit zu Zeit
immer wiederkehrenden ökonomischen Krisen, in denen auch hochqua
fizierte Arbeiter überflüssig werden und damit in verstärkte Ab-
hängigkeit vom Unternehmen geraten.

Daneben ist noch die bei untergeordneten Organisationsmitgliedern
wie z.B. Arbeitern relativ häufig anzutreffende "instrumentelle
Orientierung zur Arbeit zu erwähnen, die zwar ihren Ursprung in
ihrer gegenwärtigen entfremdeten Arbeitssituation hat, aber zu-
gleich bewirkt, daß ihre Interessen sich vorwiegend in Richtung a
bessere Konsummöglichkeiten bewegen anstatt auf eine größere Chan
zur Selbstverwirklichung. Verstärkt wird diese Haltung wahrschein-
lich noch durch eine geringe Erwartung hinsichtlich der Durchsetz-
barkeit solcher Ansprüche.

Eine Verbindung zwischen dem Vordringen aufgaben-diskontinuier-
licher Status-Organisation und den sich daraus ergebenden Machtve
schiebungen zugunsten der untergeordneten Organisationseinheiten
und einer Demokratisierung betrieblicher Organisationen wird auch
noch auf eine andere Art gesehen. Mondrich ist z.B. der Meinung,
daß es beim Auseinanderklaffen von Positions- und Funktionsautori
er definiert sie als Macht einerseits und Herrschaft andererseits
auf die Dauer zu leistungsmindernden Konflikten kommt. Eine Lei-
stungsminderung kann sich aber im gegenwärtigen herrschenden Wirt

---

1) vgl. Horst Kern, Michael Schumann: Industriearbeit und Arbeite
bewußtsein, 2 Bde., Frankfurt 1970, Bd. I, S. 283.

schaftssystem existenzbedrohend auswirken und muß vermieden werden. Eine Lösung des Konfliktes sieht Hondrich in einer kontinuierlichen Anpassung der Herrschaft an die Machtstruktur, also von Positions- und Funktionsautorität. Er interpretiert diesen Vorgang als eine Demokratisierung, in der formal geregelte Entscheidungsbefugnisse von wenigen auf immer mehr Einheiten des sozialen Systems ausgedehnt werden. Die bisher von den Unternehmen eingeschlagenen Strategien, dieser Situation zu begegnen, wie z.B. eine vorübergehende Aufweichung von Herrschaftsstrukturen oder die Angliederung von Stäben an eine intakt gebliebene Linie, sieht er als unzulänglich an.[1)]

Die Tatsache, daß sich die Machtveränderungen noch nicht in den Herrschaftsstrukturen der Industriebetriebe niedergeschlagen haben, versucht er durch zwei Hinweise zu erklären: Zum einen existieren noch in der Form von Eigentum an Produktionsmitteln Ablagerungen derivater Leistungen, die ebenfalls Macht begründen; und zum anderen hat sich die nicht mehr durch Leistungsüberlegenheit charakterisierte Macht sogenannte Machtstützen in Form von politisch garantierten, juristisch paraphierten und ideologisch gerechtfertigten formalen Positionen zugelegt, sich also in Herrschaft verfestigt.[2)]

Eine Möglichkeit, die Bedürfnisbefriedigung der Organisationsmitglieder als einen der Effizienz gleichrangigen Wert im Unternehmen zu verankern, wird u.a. auch in diesbezüglichen Anforderungen der Umwelt an die Betriebe gesehen. Es ist in diesem Zusammenhang allerdings noch einmal zu betonen, daß Umwelt und Organisation

---

1) vgl. Karl Otto Hondrich, a.a.O., S. 61 f.

2) vgl. ibid., S. 55 f.

in einem gegenseitigen Beeinflussungsprozeß stehen. "Genese und Kontinuität einer Organisation sind letztlich stets Ausdruck der politisch-ökonomischen Verhältnisse und der Herrschaftsordnung der Gesamtgesellschaft."[1] Bei dem gegebenen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem in der BRD werden daher die Ansprüche der Umwelt an die Unternehmen kaum dahin gehen, die innerbetriebliche Herrschaft, soweit sie sich durch Eigentum legitimiert, in Frage zu stellen, oder eine auf Kosten der Effizienz gehende Befriedigung der Ansprüche von Organisationsmitgliedern fordern.

Im Verlauf der Industrialisierung sind jedoch eine Reihe gesellschaftlicher Bedürfnisse entstanden, die die Unternehmen bei der Befolgung ihrer Interessen heute zu berücksichtigen haben. Es sind soziale und ökonomische Leistungsaufgaben, die z.B. durch überbetriebliche Lohn- und Einkommensstruktur, Arbeits- und Sozialgesetzgebung, gewerkschaftliche und staatliche Interventionspolitik auf den Betrieb Einfluß gewinnen können.[2] Sie sind z.T. als Ergebnis wie auch als verursachende Faktoren von politischen und sozialen Veränderungen anzusehen.[3] Es ist allerdings fraglich, inwieweit Ansprüche der Gesellschaft auf die Schaffung erhöhter Selbstverwirklichungsmöglichkeiten im Betrieb für seine Mitglieder selbst innerhalb des gegebenen Rahmens sich durchsetzen können. Denn die Strategie der Unternehmen geht dahin, den Teil ihres erzielten Mehrwerts, den sie zur Befriedigung gesellschaftlicher Ansprüche ausgeben, so gering wie möglich zu halten. "Das kapitalistische Unternehmen steht vor der Frage, wieviel vom erzeugten Mehrwert zur Befriedigung der Ansprüche gesellschaftlicher Gruppen abgeführt werden kann und muß und wieviel davon zur Stärkung bzw. Verbesserung seiner Marktlage eingesetzt werden kann. ... Je größe

---

1) Karl Hörnung, a.a.O., S. 396.

2) vgl. ibid.

3) Diese Leistungen müssen die Betriebe nach Altmann/Bechtle erfüllen, damit ein latent vorhandener Klassen- und Interessengegensatz nicht zum Ausdruck kommt und dadurch die Stabilität des ganzen Systems gefährden würde (S. 26 f.). Man kann diesen Sachverhalt so interpretieren, daß die Umwelt die betriebliche Organisation zu Zugeständnissen zwingt, um nicht sich selbst und die Betriebe in ihrer Existenz zu gefährden.

die Unabhängigkeit des einzelnen Unternehmens ... von Ansprüchen der Gesellschaft, desto größer ist sein Handlungsspielraum im Konkurrenzkampf; Autonomie gegenüber der Gesellschaft erhöht die Chancen, Autonomie auf dem Markt zu gewinnen ... und umgekehrt: je stärker die Marktmacht, umso größer die Handlungsfreiheit in der Definition und Befriedigung der Bedürfnisse gesellschaftlicher Gruppen."[1]

Im Bestreben der Unternehmen, eine größtmögliche Autonomie gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen zu erhalten, bedienen sie sich zwei komplementärer Strategien:

- sie versuchen, den politischen Entscheidungsprozeß der Gesellschaft in dem Sinne zu beeinflussen, "daß nur solche Ziele gesellschaftlich institutionalisiert werden, deren Verwirklichung jenen ökonomisch rentablen technischen Fortschritt voraussetzt, den zu realisieren wiederum der rationellen Organisationen des Industriebetriebes vorbehalten bleibt, wie z.B. wachsender Lebensstandard...".[2]

- Zum zweiten zielen sie darauf ab, "die zur Verwirklichung des Produktionszieles notwendigen ökonomischen, technischen, sozialen Strukturen des Betriebs so zu organisieren, daß der Betrieb nicht auf Leistungen angewiesen ist, deren Verwertung mit "betriebsfremden" Auflagen für das betriebliche Herrschaftssystem verbunden ist."[3]

Zusammenfassend läßt sich hinsichtlich der in der BRD dominierenden Unternehmensziele und der Möglichkeit, eine Demokratisierung zu erreichen und die Bedürfnisse aller Unternehmensmitglieder sicherzustellen, folgendes sagen: Zur Zeit ist als beherrschendes Unternehmensziel immer noch die Profitorientierung anzusehen. Existieren noch Nebenziele oder gar ein Zielsystem, so ist ihre Entstehung fast durchweg auf die zunehmende Komplexität der Betriebe zurückzuführen. Doch auch sie dienen fast ausnahmslos einer längerfristigen Sicherung des Gewinns.

Die Aufnahme der Bedürfnisse der Organisationsmitglieder als Eigenwert im Zielsystem von Unternehmen, ihre Partizipation erscheint zudem unter den gegebenen wirtschaftlich-politischen und sozialen Bedingungen in der BRD nur unter großen Schwierigkeiten möglich.

---

1) Altmann, Bechtle, a.a.O., S. 25 f.
2) ibid., S. 27 f.
3) ibid., S. 30.

3. Die Funktionsvoraussetzungen von Organisationen

Bei betrieblichen Organisationen lassen sich hinsichtlich der Gestaltung der organisatorischen Strukturen und Prozesse vielfältige Variationen beobachten. In dieser Vielfalt weisen sie jedoch immer auch einige Gemeinsamkeiten auf.

Die Gemeinsamkeiten sind darauf zurückzuführen, daß jede Organisation bestimmte Probleme zu lösen hat, deren erfolgreiche Bewältigung gleichsam eine conditio sine qua non für sie darstellt. Sie werden daher auch als Funktionsvoraussetzungen bezeichnet. Sie sind, wie schon der Begriff deutlich macht, nicht frei wählbar, sondern objektive Anforderungen. Ihrem Charakter nach sind es Grundtatsachen sozialer Organisationen, an deren Vorhandensein sich die Existenz von Organisationen entscheidet.

Für die Übersetzung dieser Funktionsvoraussetzungen in organisatorische Strukturen und Prozesse bieten sich jeweils unterschiedliche Lösungen an. Welche von ihnen übernommen wird, kann von vielen Faktoren abhängig sein, u.a. auch vom Zielsystem der Organisation, also von normativen Kriterien. Es ist in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, daß Organisationen in den wenigsten Fällen umfassend geplant werden. Meist bilden sich ihre Strukturen - auch bei Betrieben - mehr oder weniger zufällig und schrittweise aus. Die zu beobachtenden Differenzen zwischen betrieblichen Organisationen beruhen demnach darauf, daß für die einzelnen grundsätzlichen Probleme unterschiedliche Lösungen entwickelt werden. Sie beziehen sich auf bestimmte Organisationsvariablen, wie z.B. auf die Art der Arbeitsteilung, die Verteilung und Legitimation von Macht, auf die Kommunikationsstrukturen und -prozesse, die Art und Weise der Motivation der Organisationsmitglieder, die Interaktion mit der Umwelt usw. Jede dieser Variablen kann in ihrer Ausprägung variieren, so daß theoretisch eine ungeheure Vielzahl von organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten denkbar ist. Die Zahl der Typen erscheint in der Praxis jedoch begrenzt, da beobachtet werden kann,

daß Organisationsvariablen nicht willkürlich variieren, sondern offensichtlich in bestimmten Abhängigkeiten voneinander stehen, so daß häufig Merkmalskombinationen auftreten. Eine bestimmte Ausprägung der einen Variablen, wie z.B. die Zentralisierung von Macht an der Spitze eines Betriebes geht oft einher mit spezifischen Ausprägungen in anderen organisatorischen Variablen wie z.B. überwiegend vertikaler Kommunikation usw.

Hinsichtlich der genauen Bestimmung der Funktionsvoraussetzungen bestehen allerdings z.T. erhebliche Differenzen zwischen einzelnen Autoren. Sie beziehen sich sowohl auf die Identifizierung der zu lösenden Grundprobleme als auch darauf, inwieweit diese die Ausprägungen der Organisationsvariablen determinieren.

Talcott Parsons z.B. nennt folgende vier Problembereiche, die von jeder Organisation zu lösen sind:[1)]

- goal achievement (Erstellung eines out-puts, um entsprechende Ressourcen aus der Umwelt einhandeln zu können)
- adaptation (Aufnahme von Ressourcen in Form von Kapital, Material und Personal)
- integration (Herstellung und Aufrechterhaltung eines Rollensystems, das die Handlungen der Organisationsmitglieder bestimmt)
- pattern maintenance (Erhaltung des innerbetrieblichen Wertesystems).

Parsons Konzeption der funktionalen Notwendigkeiten ist auf heftige Kritik gestoßen. Insbesondere seine Voraussetzung eines normativen Konsensus zwischen Umwelt und Organisation einerseits und zwischen den Organisationsmitgliedern an der Spitze und denen in den untergeordneten Positionen andererseits wird vielfach angezweifelt.[2)] Es wird darauf hingewiesen, daß Systeme

---

1) vgl. Talcott Parsons: The Analysis of Formal Organizations, in: ders.: Structure and Process in Modern societies, Glancoe 1960, pp. 16 - 98.

2) vgl. Ursula Schumm-Garling: Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation, Frankfurt 1972, S. 32 ff.

auch dann funktionieren, wenn sie nicht durch ein kulturelles System legitimiert, die Interaktionsmuster also nicht durch ein auf Konsens über zentrale Werte beruhendes Verhalten stabilisiert werden, das wiederum die Internalisierung von Normen voraussetzt. Die Integration von Organisationen beruhe vielmehr oft auf Machtbeziehungen, auf physischen Zwang und auf Konformität, die nicht auf der Internalisierung von Normen basiert.[1)]

Die Parson'sche Konzeption hat noch einen weiteren, sich daraus ergebenden fragwürdigen Aspekt. Durch seine Annahme, daß die Organisationsziele sowohl von der Umwelt als auch von den Mitgliedern als legitim anerkannt würden, und der Ziel- oder Normsetzungsprozeß selbst nicht analysiert wird, werden sie jeder inhaltlichen Diskussion entzogen. "Als Definitionsmerkmale werden die Ziele abstrakt gesetzt und gleichsam als Konstanten dem Einfluß der handelnden Individuen entzogen. Herrschaft als soziologische Theorie gewinnt damit umfassende gesellschaftliche Relevanz."[2)] Von hier aus ergeben sich hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten der organisatorischen Dimensionen beträchtliche Begrenzungen, und zwar als Festlegung auf die gegenwärtige Lage.

Als eine weitere Schwäche der Parson'schen Konzeption wird auch seine Unfähigkeit, Wandel zu erklären, angesehen. Seine Funktionsvoraussetzungen beziehen sich ausschließlich auf ein sich im Gleichgewicht befindenden System, so daß alles, was nicht der Stabilität dient, als disfunktional definiert wird.[3)]

Aus diesen Gründen erscheint eine Übernahme der Parsons'schen funktionalen Notwendigkeit in dieser Studie nur in modifizierter Form sinnvoll. Die im folgenden dargestellten Funktionsvoraus-

---

1) vgl. Renate Mayntz, Rolf Ziegler, a.a.O., S. 453 f.

2) Ursula Schumm-Garling, a.a.O., S. 33.

3) vgl. Wolf-Dieter Narr: Theoriebegriffe und Systemtheorie, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1969, S. 113.

setzungen überschneiden sich zwar zum Teil mit den functional prerequisites von Parsons, sind aber weitaus offener als diese, d.h., sie erlauben, was die Gestaltungsmöglichkeiten der Organisation anbelangt, einen größeren Spielraum, und sind auch auf Organisationen im Wandel sinnvoll anzuwenden, indem sie es z.B. ermöglichen, abweichendes Verhalten als funktional zu begreifen. Darüber hinaus schließen sie auch - im Unterschied zu Parsons - die Diskussion der Ziele mit ein. Sie befinden sich damit auf einer logisch früheren Ebene als die Parsons'schen. Ihre Darstellung läßt aber wahrscheinlich noch an Vollständigkeit und Systematik zu wünschen übrig.

Ausgangspunkt der Diskussion von Funktionsvoraussetzungen bildet die Betrachtung von betrieblichen Organisationen als zielgerichteten sozialen Systemen. Als solche weisen Organisationen vier Aspekte auf, aus denen sich später spezifische Anforderungen an die Organisation ableiten lassen.[1] Die Auffassung von Organisationen als zielgerichteten sozialen Systemen beinhaltet einmal, daß es Personengruppen gibt, die für das System Zielvorstellungen besitzen und sie zu realisieren versuchen. Diese Personengruppen können Mitglied im System sein, brauchen es aber nicht; sie können nur einen Teil der Organisationsmitglieder oder alle umfassen. Das bedeutet zugleich, daß sich Zielsysteme ändern können. Damit setzt der Aspekt der Zielgerichtetheit auch voraus, daß das System gestaltbar, daß es wandelbar und anpassungsfähig ist.

Zum zweiten stellen Organisationen immer Teilsysteme eines umfassenden Sozialsystems dar und sind als solche in ihrem Funktionieren von ihrer Umwelt abhängig, d.h. sie stehen in Austauschbeziehungen zu ihr. Dies betrifft sowohl ihre Voraussetzungen, die Mittel, die Wege der Zielverwirklichungen und die Ziele selbst als auch den Absatz ihres output.

Daneben stellt drittens auch das Bestreben nach Bestandserhaltung die Organisation vor einige Probleme. Eine dieser Fragen

---

[1] vgl. Renate Mayntz, Rolf Ziegler, a.a.O., S. 452 f.

ist z.B. die Unabhängigkeit der Organisation von ihren konkreten Elementen, d.h. beispielsweise, daß das Ausscheiden einer Person aus der Organisation nicht deren Existenz bedrohen muß. Zum Streben nach Selbsterhaltung des Systems gehört auch die Bewahrung seiner Identität trotz der durch die Umwelt oder interner Differenzen hervorgerufener struktureller oder prozessualer Wandlungen innerhalb des Systems (Probleme der "Ultra-Stabilität").[1)]

Organisationen als zielgerichtete soziale Systeme enthalten als viertes immer auch Konfliktpotential. Das bedeutet, sie weisen neben integrativen auch auseinanderstrebende Momente auf. Daraus ergeben sich für die Organisation eine Reihe weiterer Probleme, wie z.B. ein Überwiegen der Desintegrationserscheinungen zu verhindern, wobei in diesem Zusammenhang gleichgültig ist, ob freiwillige Zustimmung, normativer Konsensus oder Zwang zu dem notwendigen Maß an Kooperation führen.

Von hier aus ergeben sich für Organisationen als zielgerichtete soziale Systeme folgende Funktionsvoraussetzungen, die jedoch zum Teil noch einmal nach dem Grad ihrer Konkretheit differenziert werden.

Als erste Funktionsvoraussetzung ist zunächst die Zielverwirklichung zu nennen. Dies bezieht sich mehr auf die kurzfristigen als auf die längerfristigen Ziele des Systems. Unter längerfristigen Zielen ist dabei das zu verstehen, was der Organisation als Leitbild der Entscheidungen dient, wie z.B. Gewinn, Selbsterhaltung oder Wachstum. Kurzfristige Ziele stellen demgegenüber etwas dar, was fortlaufend erfüllt werden muß, also eine kontinuierliche konkrete Leistung oder Außenwirkung, wie die Erstellung von bestimmten Produkten oder Dienstleistungen.

Eine zweite Funktionsvoraussetzung stellt die Regelung von Austauschbeziehungen zur Umwelt dar. Sie ergibt sich aus der Tatsache, daß Organisationen immer nur Teilsysteme größerer sozialer Systeme sind.

---

1) vgl. ibid., S. 454.

Sie bedeutet, konkreter gesagt, daß die Beziehungen zur Umwelt so zu gestalten sind, daß die fortlaufende Ergänzung des notwendigen input möglich ist, d.h., daß ständig Kapital, Materialien, Instrumente und Personal aus der Umwelt übernommen werden, und daß andererseits die Umwelt an der Leistung der Organisation interessiert ist bzw. als Abnehmer des organisatorischen output auftritt.

Eine dritte Funktionsvoraussetzung bildet die Stabilisierung einer differenzierten Struktur. Sie regelt als ein Rollensystem, das von den jeweiligen Organisationsmitgliedern abhebbar ist, die Verteilung der einzelnen Arbeitsaufgaben zwischen ihnen, bestimmt also die funktionale Differenzierung, und sichert zugleich ihre notwendige Koordination im Hinblick auf die Erfüllung des Zieles und der Erhaltung des Systems.[1)]

Daraus läßt sich als weitere Anforderung an die Organisation ableiten, daß der Prozeß der Transformation von Mitteln in Leistung gesichert sein muß, d.h. die Integrationsmomente müssen die Desintegrationserscheinungen, die z.B. durch die unterschiedlichen Interessen der Organisationsmitglieder, der einzelnen Organisationseinheiten, usw. auftreten, überwiegen.

Als vierte Funktionsvoraussetzung ist die Notwendigkeit einer Leistungserbringung durch die Mitglieder der Organisation zu nennen, womit hinsichtlich des Ausmaßes der Leistung und der Ursachen ihrer Erbringung noch keine Aussagen gemacht sind.

Als fünfte Funktionsvoraussetzung ist Rationalität als Handlungsrichtlinie zu nennen. Dies bedeutet, daß Rationalität in der Wahl der Mittel angestrebt wird. Sie kann sich auch auf kurzfristige Ziele beziehen, wenn sie im Hinblick auf das Erreichen von längerfristigen Zielen als Mittel betrachtet werden können. Ist z.B. die Selbsterhaltung durch die Produktion eines bestimmten Gutes infolge einer veränderten Nachfrage gefährdet, indem es nicht mehr abgesetzt werden kann, so ist Handlungsrationalität als Richtlinie auch in bezug auf kurzfristige Ziele unerläßlich. Sie kann in einem

---

1) vgl. ibid., S. 452.

solchen Fall z.B. eine Produktionsumstellung nach sich ziehen. Rationalität als Handlungsrichtlinie impliziert allerdings nicht, daß alle Handlungen der Organisation rational sein müssen. Ihre Notwendigkeit bezieht sich auch nicht auf die langfristigen Ziele der Organisation selbst, sondern nur auf die Art ihrer Verfolgung.[1]

Aus dieser Funktionsvoraussetzung ergibt sich in einem weiteren Schritt die Notwendigkeit, daß die Organisationsmitglieder zu rationalen Handlungen fähig sein müssen. Dies beinhaltet erstens, daß sie die Mittel zur Verwirklichung ihrer Interessen nach ihrer Zweckmäßigkeit aussuchen, und zum zweiten, daß sie die Fähigkeit besitzen, spontane Affekte zu beherrschen und auf die Befriedigung expressiver Bedürfnisse zumindest bis zu einem gewissen Ausmaß zu verzichten bzw. sie zugunsten eines planvollen Handelns zurückzustellen,[2] da Handeln in Organisationen - um koordinierbar zu sein - einen bestimmten Grad an Berechenbarkeit aufweisen muß.

Zwei der hier genannten Funktionsvoraussetzungen, die Bewahrung des notwendigen Maßes an Integration und die Forderung nach einem Verzicht auf die Befriedigung spontaner expressiver Bedürfnisse bei den Organisationsmitgliedern erweist im ersten Augenblick der oben entwickelten Zielvorstellung der Berücksichtigung der Interessen der Mitglieder zu widersprechen. Es muß in diesem Zusammenhang aber darauf hingewiesen werden, daß einerseits jeder Organisation durch ihre Zwecksetzung etwas Zwanghaftes eigen ist, daß zum anderen aber Ausmaß und Art dieses Zwanges noch zu diskutieren sind. Es ist z.B. wahrscheinlich, daß das Ausmaß im Vergleich zu dem, was/ gegenwärtig in betrieblichen Organisationen von den Mitgliedern in dieser Beziehung verlangt wird, sehr viel geringer sein kann, ohne die Effizienz zu gefährden. Hier sei nur an das - wenn auch relativ belanglose - Beispiel der gleitenden Arbeitszeit erinnert. Es ist nicht zuletzt die Aufgabe dieser Studie, auf dieses Problems einzugehen.

---

1) vgl. Renate Mayntz: Soziologie der Organisation, Reinbek 1963.
2) vgl. ibid., S. 22.

Für die folgenden Ausführungen ist noch anzumerken, daß von der spezifischen Leistung der Organisation abstrahiert wird, da sie für alle betrieblichen Organisationen relevant sein sollen. Dies hat zur Folge, daß hier weder die einzelnen konkreten Tätigkeiten interessieren, noch der technische Vollzug der einzelnen Arbeitsschritte diskutiert wird. Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht vielmehr die vor einem bestimmten Prozeß der materiellen Gütererstellung losgelösten Organisationsstrukturen und -prozesse und die sie determinierenden Bedingungen.

4. Zielvariablen und organisatorische Dimensionen

Nach der Darstellung der Zielvariablen des Modells und den Pro-
blemen, die von einer Organisation auf jeden Fall gemeistert wer
müssen, sind in einem nächsten Schritt die einzelnen organisato-
rischen Dimensionen darauf hin zu untersuchen, welche Gestaltun
spielräume sie zulassen und welche spezifische Ausprägungen eine
alisierung der beiden Zielwerte Effizienz und Demokratie ermögl
chen.

Es wird davon ausgegangen, daß die organisatorische Dimensionen,
mit deren Hilfe u.a. die Funktionsvoraussetzungen gesichert wer
mehr oder minder zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten zulassen, w
die funktionalen Notwendigkeiten lediglich Minimalanforderungen
darstellen. Ferner wird unterstellt, daß die unterschiedlichen A
prägungen der einzelnen Dimensionen die Realisierung der Zielwer
fördern bzw. unterstützen, tolerieren oder auch verhindern könne

Der vieles offen lassende Ausdruck "organisatorische Dimensionen
wurde bewußt der gängigen Bezeichnung "Strukturvariable" vorgezo
da der Begriff "Strukturvariable" nicht alle der hier als bedeut
sam erachteten Dimensionen der Organisation umfaßt. So kann z.B.
die Art und Weise, in der Organisationsmitglieder zur Erbringung
von Leistung in einem System motiviert werden, nur sehr unzuläng-
lich bzw. nur über Hilfskonstruktionen unter diesen Begriff sub-
sumiert werden.
Die wohl wichtigsten organisatorischen Dimensionen sind:

- Motivation
- Entscheidung
- Information und Kommunikation
- Steuerung und Kontrolle.

Es ist in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam zu machen, daß
eine Hierarchisierung der organisatorischen Dimensionen, d.h.
Angaben über ihre Bedeutsamkeit im Verhältnis zueinander, nicht
möglich sind. Wie beim späteren Eingehen auf die einzelnen Dimen-
sionen ersichtlich wird, sind die Interdependenzen zwischen ihne
außerordentlich stark. Keine von ihnen ist ohne die übrigen denk

bar. Aus diesem Grunde birgt auch die getrennte Darstellung und Untersuchung der einzelnen Dimensionen durchaus ihre Gefahren in sich. Andererseits erscheint ein solches Vorgehen als der einzige praktikable Weg, um die Komplexität der Problemstellung überschaubar zu machen. Die später noch in den einzelnen Kapiteln festzustellenden inhaltlichen Überschneidungen zeugen von den hierbei entstehenden Schwierigkeiten.

Ist die Reihenfolge der Organisationsdimensionen auch einigermaßen willkürlich gewählt, was ihre Bedeutsamkeit für die Organisation anbelangt, so erscheint die dennoch unter dem Gesichtspunkt der Einführung in die organisatorische Problematik gerechtfertigt, wenn sich wahrscheinlich auch hier noch bessere Lösungen finden lassen.

4.1 Die Motivation der Organisationsmitglieder

Es muß vorausgeschickt werden, daß der Begriff der Motivation hier wertneutral gebraucht wird. Jedes Verhalten ist auf einen Anreiz, mag er auch lange zurückliegen, zurückzuführen: ist "motiviert". Die Assoziation von Motivation mit Manipulation, durch die auch dem Begriff der Motivation gegenüber negative Vorstellungen hervorgerufen werden, ist wahrscheinlich durch die lange Kette von Manipulationen bedingt, die durch eine z.T. monopolistische Ausnutzung der Erkenntnisse der Motivationstheorie erst perfekt werden konnte.

Nichtsdestoweniger erscheint eine Klärung der Bedingungen notwendig, die Organisationsmitglieder zu einem bestimmten Verhalten veranlassen; nicht zuletzt auch um die psychologischen, sozialpsychologischen und soziologischen Voraussetzungen zu erkennen, unter denen Emanzipation, Nicht-Manipulation möglich ist.

Das Überleben und Funktionieren einer effizienten und demokratischen Organisation setzt ein bestimmtes Verhalten der Organisationsmitglieder voraus. Dies bedeutet, daß es für die Organisation von essentieller Bedeutung ist,

1. genügend viele Personen zu finden, denen die Mitgliedschaft in einer so gestalteten Organisation im Vergleich zu anderen so attraktiv erscheint, daß sie ihr beitreten und genügend lange in ihr bleiben (Beitrittsmotivation);[1)]
2. ihre Mitglieder ihre Aufgaben innerhalb der Organisation in einem quantitativ und qualitativ genügenden Maße erfüllen, (Leistungsmotivation);
3. daß sie sich darüber hinaus in ihrem Verhalten nicht auf die Erfüllung ihrer Rolle beschränken, sondern auch Spontanität, Kreativität, Innovationsbereitschaft, Kooperation, Verantwortung, in einem bestimmten Ausmaß auch Selbständigkeit usw. zeigen;
4. daß bei allen Mitgliedern der Organisation gleichermaßen die Bereitschaft und die Fähigkeit vorhanden ist, die Gestaltung der Organisation selbst in die Hand zu nehmen, d.h. zu partizipieren (Beteiligungsmotivation).

[1)] In der gängigen organisationssoziologischen Literatur auch als Teilnahmemotivation bezeichnet.

Die ersten drei Punkte sind wichtig, soll das Ziel der Effizienz erreicht werden. Die Erkenntnis, daß auch in einer hierarchisch-monokratischen Organisation ein sich auf die Erfüllung der Rolle beschränktes Leistungsverhalten von Organisationsmitgliedern allein nicht genügt bzw. wichtige Systembedürfnisse sonst unberücksichtigt bleiben, hat sich inzwischen allgemein durchgesetzt. "Das Befehl, die unmittelbare Übersetzung von Autorität in Kommunikation, ist als Strukturkategorie viel zu einfach, um den komplexen Voraussetzungen der Erhaltung und Rationalisierung eines sozialen Systems genügen zu können."[1] Kooperation, Initiative/Selbständigkeit/usw. werden umso wichtiger, je größer der Druck der Umwelt in bezug auf Flexibilität ist, und je mehr die Beseitigung der täglich auftretenden Störungen auf dem durch die Organisationsstruktur vorhergesehenen Weg zu großen Verlusten führen würde. Als ein Beispiel hierfür können die verschiedenen Aktionen "Dienst nach Vorschrift" dienen, bei denen Organisationen durch ein Verhalten der Organisationsmitglieder, das sich auf die Beachtung der formalen Regeln beschränkt, allmählich lahmgelegt werden. Nicht umsonst ist es das hervorragende Ziel fast aller in der letzten Zeit entwickelten "Führungs- und Managementkonzepte", die Organisationsmitglieder zu solch einem, über die Erfüllung der formalen Organisationsrolle hinausgehenden Verhalten zu motivieren.[2]

Kooperatives und innovatives Verhalten der Organisationsmitglieder ist aber nicht nur für die Effizienz des Betriebes unerläßlich, sondern auch für die Demokratisierung der Organisation. Zum einen sind sie unabdingbare Voraussetzung, zugleich aber auch die Folge davon. Damit stellen sie das Verbindungsglied zwischen den beiden Organisationszielen Effizienz und Demokratie dar.

Es ist nun zu untersuchen, welche Verhaltensweisen wie zustandekommen, d.h. welche Voraussetzungen bei Organisation und Umwelt bestehen müssen, um die Motivationen hervorzurufen, ohne die ein System weder leistungsfähig und demokratisch sein kann. Ausgangspunkt der Fragestellung bilden hierbei die bisherigen Erkenntnisse der organisationstheoretischen Motivationsforschung.

---

1) Niklas Luhmann: Zweck -Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers, in: Renate Mayntz (Hrsg.):aaO, S. 46

2) vgl. Günter Hillmann: Die Befreiung der Arbeit, Reinbek 1970.

4.11 Motivationsmuster, ihre Auswirkungen und ihre Beziehungen untereinander

Katz und Kahn unterscheiden vier Motivationsmuster, d.h. vier Typen von Stimuli oder Anreizen, die zu einer oder mehreren der oben genannten Verhaltensweisen motivieren können.

1. "Legal compliance". Rollenvorschriften und organisatorische Kontrollen werden aufgrund der Annahme ihrer Legitimität akzeptiert.

2. Der Gebrauch von Belohnungen oder instrumentaler Befriedigung um das erforderliche Verhalten zu erreichen. In dieser Kategorie ist wiederum zu unterscheiden zwischen
   - system rewards, d.h. Belohnung des Systems, die aufgrund der Mitgliedschaft oder der Seniorität vergeben werden, (im folgenden als Systembelohnungen bezeichnet)
   - individual rewards, d.h. Belohnungen, die auf der Grundlage individueller Verdienste vergeben werden, wie z.B. Beförderung, finanzielle Anreize; (Im folgenden als Individualbelohnungen bezeichnet)
   - instrumentale Identifikation mit Personen, deren Anerkennung wichtig ist, und die durch ein bestimmtes Leistungsverhalten erreicht wird. Diese Bezugsperson(en) können sowohl Vorgesetzte als auch Kollegen oder die Arbeitsgruppe sein.

3. Internalisierte Muster von Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Die Motivation erfolgt durch die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten und Anlagen auszubilden und auszudrücken.

4. Internalisierte Werte und das Selbstbild. Die Motivation erfolgt dadurch, daß die Ziele oder Unterziele der Organisation den eigenen Wertvorstellungen oder dem Selbstbild der Organisationsmitglieder entsprechen und auf diese Weise eine Identifikation mit der Organisation besteht.[1)]

Diese vier Typen der Motivation üben auf den Grad und die Richtung des Leistungs- und Beteiligungsverhaltens in Organisationen ein

1) vgl. D. Katz and R.L. Kahn: The Social Psychology of Organizations, New York/London, 1966, p. 341.

unterschiedliche Wirkung aus. Sie sind allerdings nicht immer voneinander unabhängig. Sie können sich gegenseitig ergänzen, bestärken, aber auch abschwächen.

4.111 Legal compliance

Katz und Kahn verstehen unter "Legal compliance" ein Akzeptieren der Rollenvorschriften durch das Organisationsmitglied, weil sie aus einer als legitim anerkannten Autoritätsquelle stammen und weil ihre Durchsetzung durch legale Sanktionen erzwungen werden kann. Die Befolgung der Regeln kann wegen der Furcht vor Sanktionen stattfinden oder weil sie internalisiert worden sind. Man kann z.B. Rechtsvorschriften gehorchen, weil man bei ihrer Übertretung als legitim anerkannte Strafen befürchtet und sie vermeiden möchte, oder weil man sie als richtig akzeptiert.

Die Anerkennung der Legitimitätsgrundlagen wird in der Regel durch zwei Momente bedingt: einmal durch die Einsicht, daß ohne sie die Organisation nicht bestehen könnte, und zum anderen durch den Sozialisationsprozeß, der sowohl außer- als auch innerhalb des Systems stattfinden kann, und in dem durchweg eine generalisierte Anerkennung legaler Regeln entwickelt wird.[1)]

Nach Katz und Kahn stellt die Anerkennung der Legitimität der organisatorischen Regeln eine notwendige Bedingung für den Beitritt potentieller Mitglieder dar. Wäre sie nicht vorhanden, bestünde ihrer Ansicht nach ein anarchistischer Zustand innerhalb der Organisation und sie wäre von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Die Bedeutung, die Katz und Kahn der Legal compliance zuerkennen, ist aber in dieser Form problematisch. Zutreffend ist zwar, daß eine Befolgung der Rollenvorschriften durch die Organisationsmitglieder gesichert sein muß. Fraglich ist jedoch ihr Postulat, daß Rollenvorschriften nur dann akzeptiert werden, wenn sie aus einer als legitim anerkannten Autoritätsquelle stammen. Rollenvorschriften können auch aus Zwang oder wegen der Aussicht auf Belohnungen befolgt werden. Katz und Kahn scheinen hier den Gedanken, die der Parson'schen funktionalen Notwendigkeit der "pattern maintenance" entsprechen, gefolgt zu sein. Sie gehen ebenso wie Parsons von

1) ibid. p. 342.

einem normativen Konsensus zwischen allen Organisationsmitgliedern hinsichtlich der organisatorischen Normen als einer unverzichtbaren Voraussetzung für Organisationen überhaupt aus.

Das Motivationsmuster "legal compliance" kann daher nicht als die grundlegende Motivationsart vorausgesetzt werden. Sie kann ebenso wie die anderen Motivationsmuster in einer Organisation vorhanden sein oder nicht.

Das Charakteristikum des Motivationstyps "legal compliance" besteht darin, daß er in keinerlei sachlicher Beziehung zur spezifischen Tätigkeit innerhalb der Organisation steht.

"Legal compliance" kann ein qualitativ und quantitativ annehmbares Leistungsverhalten bewirken; allerdings am ehesten bei routinierten Tätigkeiten. Kreativität ist nämlich kaum durch sie hervorzubringen, da sie kein Verhalten fördert, das über die engen Rollenvorschriften hinausgeht und nicht zur Verantwortlichkeit des einzelnen Organisationsmitgliedes zählt. Einem auf einer solchen Motivationsbasis zustandegekommenen Verhalten entspricht ein Leistungsstandard, der sich qualitativ und quantitativ an der untersten akzeptierbaren Grenze bewegt. Darüber hinaus sind noch zusätzliche Verstärker nötig.

4.112 Instrumentale Motivation

Bei dem zweiten Motivationstyp wird die Tätigkeit in der Organisation ein Instrument zur Erreichung bestimmter Belohnungen; anausgedrückt: Arbeit ist ein Mittel zur Befriedigung von bestimmten materiellen oder psychischen bzw. sozialen Bedürfnissen, die nicht in der Tätigkeit selbst liegen. Bei einer Betrachtung der materiellen Belohnungen unterscheidet man zwei Formen: nämlich die, die generell aufgrund der Mitgliedschaft, und solche, die für individuelle Leistung vergeben werden.

Individualbelohnungen (individual rewards) können Personen dazu motivieren, einer Organisation beizutreten, in ihr zu bleiben, den quantitativen und qualitativen Leistungsstandard zu entsprechen und sie zu übertreffen. Die Wirkungsweise der individuellen Belohnungen ist jedoch von mehreren Faktoren abhängig:

1. Sie setzt voraus, daß das einzelne (potentielle) Organisationsmitglied so sozialisiert ist, daß bei ihm

   a) überhaupt eine Bereitschaft, mehr zu leisten, als unbedingt notwendig , vorhanden sein muß; und

   b) dieses Leistungs streben auf die Erfüllung der Organisationsrolle hin orientiert, d.h. mit einer entsprechenden Wertorientierung gekoppelt ist.

   Ein wichtiger Bestandteil der Wertorientierung ist in diesem Zusammenhang z.B., ob sie individualistisch ist, d.h. ob man der Meinung ist, daß die Lebensgestaltung in größerem Maße von einem selbst abhängt oder nicht. Nur eine Person, die eine hohe Intensität des Leistungsstrebens, eine aktivistische, individualistische, auf die Leistung in der Organisation ausgerichtete Wertorientierung aufweist, wird auf die individuellen Belohnungen einer Organisation mit dem vom System erwarteten Verhalten reagieren. Wie man inzwischen aus Untersuchungen weiß, findet eine entsprechende Sozialisation vorwiegend in den Mittelschichten statt. Man kann daraus die Schlußfolgerung ziehen, daß vor allem bei Angehörigen der Mittelschichten individuelle Belohnungen ein qualitativ und quantitativ befriedigendes Leistungsverhalten hervorrufen.

2. Weitere wichtige Faktoren für die Wirksamkeit von Individualbelohnungen sind die, bis zu welchem Ausmaß sie mit von anderen Organisationen angebotenen individuellen Belohnungssystemen konkurrenzfähig sind; ob eine große Anzahl von Tätigkeiten innerhalb der Organisation identisch sind, so daß eine einzelne herausragende Leistung die Sicherheit und die Belohnungen der Majorität evtl. bedroht; und ob individuelle Leistung, insbesondere solche, die über eine bloße Erfüllung der vorgeschriebenen Aufgaben hinausgeht, überhaupt einigermaßen eindeutig zu identifizieren ist. Dies ist umso schwieriger, je interdependenter die einzelnen Aufgaben voneinander sind, je mehr die Tätigkeit von Maschinen gesteuert wird, usw..[1)]

---

1) vgl. ibid., p. 352.

Individualbelohnungen als eine Gruppe instrumentaler Motivation sind daher in ihrer Wirkung beschränkt, da sie zum einen nur einen Teil der Organisationsmitglieder ansprechen, und zum anderen objektive Arbeitsbedingungen ihre Anwendung sehr erschweren können.

Motivation durch Systembelohnungen (system rewards) hat nicht mit den gleichen Schwierigkeiten zu kämpfen wie Individualbelohnungen, da hier Belohnungen aufgrund der Mitgliedschaft zur Organisation vergeben werden.[1] Systembelohnungen sind sehr erfolgreich, wenn es darum geht, Mitglieder zu halten, die Belohnungen häufig mit der Länge der Mitgliedschaft steigen.

Systembelohnungen können allerdings auch Probleme aufwerfen, und zwar dadurch, daß sie einerseits Mitglieder in der Organisation halten, diese aber in der Regel nur zu einer Leistung motivieren, die dem gerade noch akzeptierbaren Standard innerhalb der Organisation entspricht. Systembelohnungen können unter bestimmten Umständen - d.h. wenn der minimale Leistungsstandard sehr niedrig angesetzt ist - vielleicht gerade noch den Bestand des Systems sichern, oder ihn im ungünstigsten Fall sogar gefährden. Als ein Beispiel für den Zusammenhang von Systembelohnungen und relativ geringen Leistungen können z.B. Verwaltungen des öffentlichen Dienstes gelten; wenn auch nicht übersehen werden darf, daß noch andere Faktoren als allein die Systembelohnungen das Leistungsverhalten der Mitglieder beeinflussen.

Ein Weg, diese negativen Auswirkungen von Systembelohnungen zu vermeiden, besteht darin, das niedrigste akzeptierbare Leistungsniveau in der Organisation anzuheben. Diese Maßnahme ist aber nur dann anwendbar, wenn unter den veränderten Umständen die Systembelohnungen der Organisation den Mitgliedern im Vergleich zu denen seiner Konkurrenten noch genügend attraktiv erscheinen, um in ihnen den Wunsch zu erwecken, in der Organisation bleiben zu wollen.

---

1) Als Systembelohnungen werden z.B. Beförderungen nach dem Senioritätsprinzip, Werkswohnungen usw. angesehen.

Systembelohnungen sind daher im Gegensatz zu Individualbelohnungen weniger für Leistungsunterschiede zwischen einzelnen Systemmitgliedern verantwortlich zu machen als für solche zwischen Organisationen.[1)]

Neben den materiellen können auch psychisch-soziale Belohnungen als instrumentale Motivation wirken. Hier kommt vor allem Anerkennung durch Bezugspersonen oder Bezugsgruppen in Frage.

Anerkennung als Motivationsfaktor galt und gilt heute noch als die große Entdeckung der Human-Relations-Schule. Sie versucht, die psychisch-sozialen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder vor allem zu einer Erhöhung der Leistungen nutzbar zu machen. Leistung ist jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen über die Kenntnis von dem Bedürfnis nach Anerkennung zu erreichen. Die beabsichtigte Wirkungsweise hängt erstens davon ab, ob für das auf diesem Weg zu höherer Leistung zu motivierende Organisationsmitglied Bezugsgruppen oder Bezugspersonen existieren, d.h. Menschen, an deren Anerkennung ihm liegt. Zweitens muß die Anerkennung der Bezugsperson über erhöhte Leistung zu erreichen sein. Beide Momente sind aber von der Organisation selbst nur sehr schwer zu steuern. Die Organisation kann kaum auf die Wahl von Bezugspersonen(en) oder -gruppen Einfluß nehmen, noch kann sie sicherstellen, daß diese Anerkennung über Leistungsverhalten vermittelt wird. Ein in diesem Zusammenhang häufig zitiertes Beispiel ist die Arbeitsgruppe als Bezugsgruppe für ihre einzelnen Mitglieder, in der von den Organisationszielen abweichende Normen herrschen.

Wenn sich daher Anerkennung als Motivationsfaktor trotz seiner großen Propagierung durch die Human-Relations-Schule bisher weitgehend als stumpf erwiesen hat, so deshalb, weil Motivation durch Anerkennung durch ein System nicht ohne weiteres gehandhabt werden kann. Darüber hinaus wird ein Versuch, durch Befriedigung psychischer oder sozialer Bedürfnisse eine Leistungssteigerung zu bewirken, ist er erst als solcher erkannt, durchweg die entgegengesetzte Reaktion hervorrufen. Wird der Versuch der Motivation durch materielle Anreize als eine Tauschbeziehung anerkannt und akzeptiert, so ist gezielte Mo-

1) Vgl. Katz und Kahn aaO., p 361.

tivation durch Anerkennung als Manipulation diskretiert, d
hier von einer Gegenleistung der Organisation in diesem
Sinne nicht gesprochen werden kann.

Aussagen über die Wirkungsweise der Motivation durch Anerkennung hinsichtlich der Beitrittsmotivation und der Beteiligungsmotivation erweisen sich als äußerst schwierig, da ihnen in diesem Zusammenhang bisher kaum Beachtung geschenkt wurde. Anerkennung spielt zwar im Zusammenhang mit Beteiligung eine bedeutsame Rolle, dann allerdings nicht im instrumentalen Sinne.

4.113 Sachimmanente und Ego-Motivation[1)]

Die an dritter und vierter Stelle genannten Motivationsmuster unterscheiden sich von den vorangegangenen dadurch, daß die Tätigkeiten selbst schon in sich belohnend sind; und zwar, weil in ihnen die Person (Ego) oder ihre zentralen Werte sich ausdrücken können. Dies beinhaltet z.B.:

- Selbstbestimmung, oder die Befriedigung, über sein eigenes Verhalten selbst entscheiden zu können;
- Selbstverwirklichung, oder die Befriedigung, die eigenen Fähigkeiten und Anlagen auszubilden und anzuwenden;
- value expression, oder die Befriedigung, den eigenen zentralen Werten Ausdruck verleihen zu können,
- Selbstidentifikation und Idealisation, die Motivation, die aus Errichtung und Aufrechterhaltung eines befriedigenden Selbstbildes herrührt.[2)]

Selbstbestimmung spielt hierbei eine besondere Rolle, als sie zugleich eine Vorbedingung darstellt für die anderen drei Formen der Ego-Motivation. Der einzelne muß für seine Handlungen und Gefühle verantwortlich sein.

---

1) Sachimmanente Motivation wird hier als Versuch einer Übersetzung von 'intrinsic motivation' verwandt. Entsprechend deckt sich das, was mit extrinsisch gemeint ist, weitgehend mit dem, was weiter oben unter instrumentaler Motivation gefaßt war.

2) vgl. Katz/Kahn, a.a.O., p. 345.

Da Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung auf der einen, value expression und Selbst-Identifikation auf der anderen Seite jedoch unterschiedlich strukturiert sind, haben sie auf das Leistungsverhalten etwas verschiedene Auswirkungen.

Bei der Selbstverwirklichung, die die Basis für Job-Identifikation bildet, leitet sich die Befriedigung direkt aus der Erfüllung der Aufgabe selbst ab. Daher führt dieses Motivationsmuster zu quantitativ und qualitativ hohen Leistungen. Inhimmanente, intrinsische Motivation oder Identifikation mit der Arbeit wird dann gefördert, wenn die Tätigkeit z.B. genügend Abwechslung, Komplexität bietet, bestimmte Anforderungen an die Tüchtigkeit stellt und genügend Gelegenheit bietet, die eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten auszuüben. Das stellt auch gewisse Anforderungen an die Gestaltung der Technologie in der Organisation. Ohne eine gleichzeitige Änderung der Organisationsstrukturen jedoch in der Richtung, daß dem einzelnen Mitglied mehr Selbstbestimmungsmöglichkeiten eingeräumt werden, daß auch die Ziele der Organisation zur Disposition stehen, bleibt die Wirkung einer komplexen und abwechslungsreichen Tätigkeit auf das Leistungsverhalten eingeschränkt.

Identifikation mit der Arbeit und Partizipation und Selbstbestimmung kann sowohl auf die Effizienz der Organisation negative Auswirkungen haben als auch als Instrument zur Manipulation mißbraucht werden und so dem Ziel der Demokratie direkt entgegenstehen. So impliziert sie zwar auch ohne Selbstbestimmung generell hohe qualitative und quantitative Leistungen, dies braucht jedoch nicht in jedem Fall eine Erhöhung der Effizienz der Organisation zu bedeuten. Wenn z.B. die Ziele der Organisation selbst nicht den übergeordneten Bezugspunkt bilden, sondern wenn sich das Ziel des Leistungsverhaltens, wie dies unter diesen Umständen häufig zu beobachten ist, an außenstehenden Bezugsgruppen orientiert, kann die Effizienz der Organisation beeinträchtigt werden. Besteht jedoch inhimmanente Motivation und wird durch Partizipation zugleich eine Verpflichtung auf das Organisationsziel hin geschaffen, da in ein durch die Beteiligung aller Organisationsmitglieder festgelegtes Ziel zugleich auch die zentralen Werte jedes einzelnen mit eingehen, wird wahrscheinlich die Effizienz sehr groß sein. Beide Momente zusammen motivie-

ren die Mitglieder der Organisation nicht nur dazu, ihre Ro
über deren Gestaltung sie mit zu entscheiden haben, auszuf
len, sondern auch zu einem kreativen und kooperativen Verha
ten.

Job-Identifikation und Internalisierung von Organisations-
zielen sind allerdings nicht nur Resultat der innerhalb der
Organisation bestehenden Arbeitsbedingungen und Selbstbe-
stimmungmöglichkeiten. Sie sind zum Teil auch Folgen von
außerhalb der Organisation stattfindenden Sozialisationspro
zessen. So werden z.B. die zentralen Werte einer Person oda
ihr Selbstbild vorwiegend in Familie und Schule vermittelt.
Die Vorstellung von dem, was eine Tätigkeit aufweisen muß,
um Selbstverwirklichung zu ermöglichen und der Wunsch danac
wird weitgehend während der beruflichen Ausbildung entwick
Und diese findet nicht immer innerhalb der Organisation sel
statt. Insofern spielt die Umwelt, gerade was die sachimma-
te und die Ego-Motivation anbelangt, eine bedeutende Rolle.

Untersucht man die verschiedenen Motivationsmuster danach,
mit welcher Häufigkeit sie in betrieblichen Organisationen
benutzt werden und ihre Verteilung auf die unterschiedliche
hierarchischen Ebenen, so kann man folgende Beobachtung ma
Das Hauptgewicht liegt ganz eindeutig auf der instrumentale
Motivation, und zwar bei den materiellen Belohnungen. Weits
Motivationsmuster spielen hiergegen nur eine relativ unterg
ordnete Rolle. Sie verteilen sich zudem durchweg nicht glei
mäßig auf die verschiedenen hierarchischen Ebenen der Orga-
nisation. So ist z.B. legal compliance wahrscheinlich eher
auf den höheren und mittleren Ebenen festzustellen, ebenso
wie auf diesen Ebenen auch in der Regel mehr Möglichkeiten
zu einer sachimmanenten Motivation gegeben sind. Die letzte
weist dabei allerdings folgende Charakteristik auf: die Tät
keiten bieten zwar mehr Selbständigkeit als die auf den un-
teren Ebenen, erfordern mehr Fähigkeiten und Kenntnisse, ge
währen aber kaum - eine Ausnahme macht nur die Spitze der
Organisation - Selbstbestimmung. Die sachimmanente Motivati

ist also um einen wesentlichen Bestandteil verstümmelt. Nichtsdestoweniger zeigt die ungleiche Verteilung der verschiedenen Motivationsmuster auf die unterschiedlichen Ebenen der Organisation eine Privilegierung der oberen Ebenen an.

4.114 Die Beziehungen zwischen den einzelnen Motivationsmustern

Die einzelnen Motivationstypen sind aber nicht nur auf ihre Auswirkungen hinsichtlich des Beitritts-, Leistungs- und Beteiligungsverhaltens der Organisationsmitglieder zu untersuchen. Sie sind auch darauf hin zu befragen, in welchen Beziehungen sie untereinander stehen.

Analysiert man die Beziehungen zwischen Motivation durch "legal compliance" zu den beiden anderen großen Motivationsarten, der instrumentalen Motivation einerseits und der sachimmanenten andererseits, ist folgendes festzustellen:

Abweichend von Katz und Kahn wird hier die Meinung vertreten, daß "legal compliance" keine notwendige Voraussetzung für instrumentale Motivation bildet. Die Befolgung der Rollenvorschriften einer Organisation kann allein durch materielle - eventuell ergänzt durch psychisch-soziale Belohnung - zustande kommen. Die Anerkennung der Legitimität der organisatorischen Herrschaft ist hierzu nicht notwendig, wenn auch zuzugestehen ist, daß eine instrumentale Motivation allein wahrscheinlich ein schwächeres Leistungsverhalten hervorruft, als wenn zugleich eine "legal compliance" bestünde.

Andererseits ist Motivation durch "legal compliance" allein nicht ausreichend. Um Mitglieder zum Verbleiben in der Organisation zu motivieren, müssen instrumentale Motivationsarten hinzukommen, vor allen Dingen materielle.

Etwas anders stellen sich die Beziehungen zwischen "legal compliance" und sachimmanenter Motivation dar, als deren Kernstück die Selbstbestimmung der Organisationsmitglieder anzusehen ist. Ist lediglich eine intrinsische Motivation beim

einzelner Organisationsmitglied gegeben, d.h. weist es eine professionelle Orientierung auf ohne zugleich über sich selbst bestimmen zu können, ist das gleichzeitige Bestehen einer "legal compliance" keine notwendige Bedingung. Ihr Fehlen kann allenfalls die Tendenz, sich an den Organisationszielen zu orientieren, abschwächen und kann sich auf diese Weise indirekt negativ auf die Effizienz der Organisation auswirken.

Ist jedoch mit sachimmanenter Motivation zugleich Selbstbestimmung verbunden, stellt "legal compliance", d.h. die Anerkennung der organisatorischen Autorität als einer legitimen, für das Wirksamwerden der sachimmanenten Motivation eine fundamentale Vorbedingung dar. Die Ausübung von Selbstbestimmung ohne die Überzeugung, daß sie rechtmäßig sei, ist nicht denkbar.[1] Umgekehrt kann legal compliance durchaus vorhanden sein, ohne daß Selbstbestimmung besteht. Dies wird z.B. durchweg in nicht-demokratischen Gesellschaften der Fall sein. Aber auch in demokratischen Gesellschaften können für die Ausübung von Autorität in betrieblichen Organisationen andere Kriterien als der Mehrheitswille der Betroffenen als legitim gelten, z.B. das Eigentum an Produktionsmitteln.

Fragt man nach den Beziehungen zwischen intrinsischen und Ego-Motivationsmustern wie Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Selbstidentifikation einerseits und instrumentaler Motivation andererseits, so hat sich herausgestellt, daß die ersteren nicht ohne die Leistungen auskommen, die der letzteren zugrunde liegen. Dies bedeutet, daß Identifikation mit der Tätigkeit und Internalisierung der Organisationsziele nicht die erwarteten Auswirkungen hinsichtlich des Leistungs- und Beteiligungsverhaltens zeigen, wenn nicht auch zugleich die materiellen und sozialen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder befriedigt werden.[2]

Das Verhältnis von intrinsischer bzw. Ego-Motivation und instrumentaler Motivation läßt sich auch folgendermaßen beschreiben: In-

---

1) vgl. J.R.P. French jr., J. Israel und Dagfinn As: Ein Experiment über die Beteiligung in einer norwegischen Fabrik. - Interpersonelle Dimension der Entscheidungsfindung, in: Martin Irle, Mariu von Cranach und Hermann Vetter (Hrsg.): Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie, Neuwied-Berlin 1969.

2) vgl. Michael E. Brown: Identification and some conditions of Organizational Involvement, in: ASQ, Sept. 1969, pp. 346 - 358; Frederick Herzberg, Bernhard Mausner und B. Snyderman: The Motivation to Work, New York 1959; [illegible] Identifikation und Internalisierung als Determinanten der Organisationsloyalität, in: ASQ, Dez. 1972, pp. 555 - 573.

trinsische und Ego-Motivationen können Qualität und Quantität der Leistung beträchtlich steigern. Voraussetzung ist jedoch, daß die materiellen und psychisch-sozialen Bedürfnisse befriedigt werden. Ihr Vorhandensein bedeutet zwar keine zusätzliche Erhöhung der Leistung; ihr Fehlen hat jedoch regelmäßig eine Verschlechterung des Leistungsverhaltens zur Folge.[1)]

Herzberg versucht diesen Mechanismus folgendermaßen zu erklären. Er geht zunächst davon aus, daß das Leistungsverhalten des Einzelnen von seiner Zufriedenheit und Unzufriedenheit bestimmt werde. Und er geht von der Annahme aus, Zufriedenheit und Unzufriedenheit stellten nicht die Extrempunkte ein und derselben Dimension dar, sondern bildeten zwei voneinander unabhängige Dimensionen. Zufriedenheit sei vom Arbeitsinhalt, Unzufriedenheit von der Arbeitsumgebung abhängig. Dementsprechend vermöchten extrinsische Motivationsmuster zwar eine Reduzierung der Unzufriedenheit, hervorgerufen durch physisch anstrengende und gefährliche Arbeit, schlechte Bezahlung usw. zu bewirken und so eine Verschlechterung der Leistung zu verhindern; eine Erhöhung der Zufriedenheit und damit der Leistung brächten sie jedoch nicht zustande. Zufriedenheit sei vielmehr nur durch intrinsische und Ego-Motivation aufzubauen.[2)]

Die Abhängigkeit zwischen instrumentaler und sachimmanenter bzw. Ego-Motivation ist daher einseitig. Instrumentale hat ihre - allerdings begrenzte - Wirkung auf das Verhalten der Organisationsmitglieder auch ohne die Existenz intrinsischer Motivation. Allerdings erweisen sich diese Wirkungen zunehmend als zu begrenzt, um den Forderungen nach Effizienz der Organisation zu entsprechen. Dies wird an vielen, vor allem in den USA praktizierten Versuchen deutlich, in denen man den Organisationsmitgliedern durch eine Umgestaltung der Tätigkeiten auch sachimmanente Anreize bietet.

Sachimmanente und Ego-Motivationen einerseits und instrumentale Motivation andererseits unterscheiden sich jedoch auch hinsichtlich ihrer Wirkungen auf die Beteiligungsmotivation. Während die zuerst

---

1) vgl. Herzberg u.a., a.a.O.; Saul W. Gellermann: Motivation und Leistung, Düsseldorf / Wien 1972, S. 54ff.

2) vgl. Frederick Herzberg: Work and the Nature of Man, 1966, aus: Work in America, a.a.O., p. 12.

genannten Motivationsmuster Selbstbestimmung voraussetzen oder doch zumindest tendenziell dazu angelegt sind, hat die instrumentale Motivation für sich allein genommen für das Partizipationsverhalten eher negative Folgen.

Die unterschiedlichen Wirkungsweisen von intrinsischer und Ego-Motivation und instrumentaler Motivation sind darauf zurückzuführen, daß die ersteren, beruhen sie auf Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung oder Internalisierung der Organisationsziele zur Identifizierung führen, instrumentale hingegen zu Abhängigkeit. Im letzten Falle beurteilt sich das einzelne Organisationsmitglied nicht selbst von seiner eigenen Arbeit her, sondern nach dem Grad, bis zu dem das, was es für seine Arbeit an Belohnungen erhält, seine materiellen und sozialen Bedürfnisse zu befriedigen vermag.

Aus dem bisher dargestellten läßt sich der Schluß ziehen, daß alle vier Motivationsmuster in einer Organisation vorhanden sein müssen, wenn sie nicht nur zur Teilnahme und zur Erfüllung der spezifischen Aufgaben motivieren, sondern darüber hinaus ein qualitativ und quantitativ hohen Leistungsstandard und Kreativität und Kooperation bei den Mitgliedern bewirken will, wobei das letztere nur über eine Selbstbestimmung der Organisationsmitglieder zu erreichen ist. Dies bedeutet, daß die hier vertretenen Zielvariablen Effizienz und Demokratie aufgrund ein und derselben komplexen Motivationsmuster zu realisieren sind.

4.12 Realisierungsprobleme

Angesichts dieser Schlußfolgerung drängt sich die banale Frage auf, weshalb, wenn Effizienz durch Partizipation erreichbar ist, und Effizienz ein hervorragendes Ziel fast aller betrieblichen Unternehmen darstellt, diese Erkenntnisse noch selten in die Praxis umzusetzen versucht worden sind, bzw. lebhafter Widerstand in den kapitalistischen Wirtschaftssystemen dagegen besteht. Weiter ist zu klären, warum in einigen Fällen, in denen Partizipation versucht wurde, dies zwar nicht unbedingt die Effektivität der Organisation beeinträchtigte, aber auch nicht sonderlich gefördert hat. Die Beantwortung dieser Frage umfaßt zwei Aspekte:

Der Widerstand in kapitalistischen Wirtschaftssystemen gegenüber Partizipationsbestrebungen beruht darauf, daß dies zugleich die gegenwärtigen Machtverhältnisse gefährden würde; dagegen erscheint die Aussicht auf eine Erhöhung der Effizienz als keine akzeptable Alternative.

Weitaus schwieriger ist das Problem zu klären, weshalb Partizipation in der Praxis auf Effizienz häufig nicht die vorhersagbaren positiven Auswirkungen hat. Es bieten sich hierfür verschiedene Erklärungen an, die sich gegenseitig nicht ausschließen:

Zum einen - und dies trifft in sehr vielen Fällen zu - beinhalten die unterschiedlichen in der Praxis anzutreffenden Formen der Partizipation keine Selbstbestimmung in dem Sinne, daß die Organisationsmitglieder in allen Beziehungen über das eigene Verhalten selbst entscheiden können.

Dies mag u.a. daran liegen, daß die Organisationen so groß sind, daß die Beteiligung nur über Delegierte, Repräsentanten stattfindet und sich zudem nur auf Teilbereiche erstreckt.[1]

Eine weitere Erklärung dafür, daß partizipative Organisationen hinsichtlich der Effizienz neutral sind, besteht darin, daß die Selbstbestimmung selbst nicht funktioniert und von daher keine positiven Auswirkungen auf die Leistung bewirken kann. Und damit wird zugleich die Frage nach der zu Anfang dieses Kapitels aufgestellten Voraussetzung aufgeworfen, nämlich die, wie die Organisationsmitglieder in die Lage versetzt werden, über sich selbst zu bestimmen.

Dieses Problem scheint auf den ersten Blick widersinnig, da bisher die Annahme als selbstverständlich unterstellt worden ist, daß dies lediglich eine Frage der Umstrukturierung der Organisation wäre. Daß dies jedoch nicht zutrifft, wird hinlänglich durch Fälle der Praxis evident.

Bei der Frage nach den Ursachen sind zwei Komplexe auszumachen, die jedoch nicht unabhängig voneinander zu sehen sind: einmal der

---

1) Beispiele hierfür werden in Teil II, 3. ausführlicher dargestellt.

fehlende Wille der Organisationsmitglieder zur Partizipation und zum anderen ihre mangelnde Fähigkeit dazu.

Was den Willen zur Partizipation anbetrifft, so kann man einerseits in unserem Gesellschaftssystem davon ausgehen, daß Selbstbestimmung als hoher normativer Wert gilt. Von daher könnte man schließen, daß in einem erwachsenen Menschen das Bedürfnis nach Selbstbestimmung vorhanden ist, und er von selbst genügend motiviert ist, jede Gelegenheit zur Beteiligung an ihn mittelbar oder unmittelbar betreffenden Entscheidungen wahrzunehmen. Andererseits ist nicht zu übersehen, daß Teile der Arbeiterschaft eine weitgehend apathische und desinteressierte Haltung hierzu an den Tag legen bzw. eine instrumentale Einstellung zu ihrer Arbeit haben.[1]

Diese Diskrepanz ist darauf zurückzuführen, daß Selbstbestimmung zwar in der Ideologie unserer Gesellschaft eine große Rolle spielt in der gesellschaftlichen Realität jedoch nur in sehr eingeschränktem Maße Handlungsrelevanz besitzt. Die instrumentale Einstellung vieler Mitglieder von Wirtschaftsorganisationen kann daher nicht als Ursache, sondern muß vielmehr als Folge fehlender Selbstbestimmung erkannt werden. Die frustrierende Erfahrung, an Entscheidungen über einen wesentlichen Aspekt des eigenen Lebens nicht beteiligt zu werden, hat bei einem Teil der davon Betroffenen - über Generationen hinweg - zu einem Verhaltensmuster geführt, nach dem das, was ohnehin unerreichbar erscheint, nicht

---

1) vgl. John H. Goldthorpe, David Lockwood, Frank Bechhofer, Jennifer Platt: Der 'wohlhabende' Arbeiter in England, Bd. I, II, III, München 1970 und 1971.

mehr angestrebt wird. Stattdessen versucht man das Ziel zu erreichen, das in greifbarer Nähe ist: höheren Lebensstandard. Die Arbeit erscheint als ein Mittel hierzu. Andere Aspekte von ihr, evtl. die Möglichkeit, sie als eine Quelle der Befriedigung an sich selbst zu sehen, werden gar nicht mehr in Betracht gezogen. Dieser im Laufe eines fremdbestimmten Lebens entwickelte Mechanismus wirkt entlastend, da er dem einzelnen erlaubt, mit diesem unbefriedigenden Zustand ohne allzu große Spannungen weiterzuleben.[1)]

Diese spezifische Einstellung, eine der möglichen Reaktionen auf die Erfahrungen der Ohnmacht, wird von den Eltern auf die Kinder übertragen, so daß diese schon beim Eintritt in das Arbeitsleben eine instrumentale Haltung gegenüber ihrer Tätigkeit erkennen lassen.

Diese Resignation zu beheben dürfte sich als sehr schwierig erweisen, da sie, tief verwurzelt, in der Art eines Vorurteils bzw. einer self-fulfilling-prophecy wirksam werden dürfte. Nur eine manifeste gegenteilige Erfahrung könnte auf die Dauer Apathie und Desinteresse verschwinden lassen.

Eine weitere Ursache für mangelhaftes Funktionieren partizipativer Organisationen ist in den Fähigkeiten der Organisationsmitglieder zu suchen. Die Fähigkeit, innerhalb der Organisation über sich selbst zu bestimmen, setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

1. den kognitiven Fähigkeiten und den Fertigkeiten und Kenntnissen, und
2. der psychischen Fähigkeit , soziale Normen flexibel zu handhaben bzw. sie zu hinterfragen, d.h. keine autoritäre Persönlichkeitsstruktur zu haben.

---

1) Vgl. Chris Argyris: Individual and Organization, New York/London 1957, S. 120 f and S. 235 f.

Beide Fähigkeitskomplexe werden im Laufe der familialen, schulischen und beruflichen Sozialisation vermittelt. Inhaltlich sind mit ihnen die von Lempert genannten Prinzipien der Entspezialisierung, der Theoretisierung und der Reflexion ge

Sollen alle Organisationsmitglieder etwa einen gleich starke Einfluß auf die Gestaltung der Organisation haben, so ist es notwendig, daß in der Expertise der einzelnen, d.h. in ihren kognitiven Fähigkeiten, keine großen Unterschiede vorhanden sind. Ist dies nicht der Fall, dann haben, wie Untersuchungen den Niederlanden und in Jugoslawien gezeigt haben, in partizipativen Organisationen diejenigen, die über mehr Fachwissen verfügen, mehr Einfluß auf die weniger gut Ausgebildeten als bürokratischen Organisationen die Spitzen der Hierarchie auf Untergebenen. Partizipation wird unter diesen Umständen also ihr Gegenteil verkehrt.[2] Darüber hinaus begünstigen solche Konstellationen auch die Bildung von Oligarchien.

Reflexion oder eine kritische Distanz gegenüber sozialen Norm sind notwendig, wenn sich das einzelne Organisationsmitglied nicht widerstandslos an die organisatorische Autoritätsstrukt anpassen, sondern sie seinen Interessen gemäß umwandeln soll.

Die Entscheidung über den Erwerb der für die Praktizierung vo Selbstbestimmung notwendigen Fähigkeiten steht jedoch nicht i Ermessen des einzelnen selbst. Sie ist vielmehr von seiner Sch zugehörigkeit abhängig. Sie determiniert weitgehend, ob er ei Wahrnehmungs-, Sprach- und Denkstil entwickelt, der den Besuc weiterführender Schulen und einer qualifizierten Berufsausbil ermöglicht, ob er mit dem entsprechenden Leistungsstreben und

1) Vgl. Wolfgang Lempert: Berufsbildung und Demokratie, in: Neue Sammlung, 1965, H. 4, S. 314.
2) Vgl. Mauk Mulder: Power Equalization through Partizipatio in: ASQ, March 1971, p. 35.

Wertorientierung ausgestattet wird, die ihm die Vermittlung der geforderten kognitiven Fähigkeiten sichern. Sie bestimmt auch im großen Maße die Art seiner Ich-Entwicklung, d.h. ob er sich blind anpaßt oder ob er Normen kritisch hinterfragen kann.[1] Und hier sind Angehörige der Unterschichten gegenüber denen der oberen Schichten von vornherein benachteiligt. Die in den Unterschichten praktizierten Sozialisationsmuster schaffen für den Erwerb der erforderlichen Fähigkeiten alles andere als günstige Voraussetzungen. Zumal da die in der familialen Sozialisation vorhandene Tendenz noch in der für Jugendliche der Unterschichten zugänglichen Berufsausbildung, nämlich der betrieblichen Lehre, verstärkt wird. Auf diese Weise entsteht beinahe ein circulus vitiosus. Diejenigen in der Organisation, die von ihrer Demokratisierung den meisten Vorteil hätten, da ihre Bedürfnisse und Interessen bisher die geringste Berücksichtigung finden, können aufgrund der Sozialisation, die sie erfahren, auch nur sehr schwer die Fähigkeiten entwickeln, die zu einer Praktizierung von Selbstbestimmung notwendig sind, selbst wenn die Organisationsstruktur dies zuließe.

Sind die Voraussetzungen aber auch denkbar schlecht, so bedeutet dies jedoch keineswegs, daß es überhaupt unmöglich sei. Auch im Erwachsenenalter lassen sich noch Lernprozesse initiieren, die - wenn auch unter schwierigen Bedingungen - eine Realisierung von Partizipation ermöglichen. So können z.B. durch Weiterbildung,[2] Erweiterung des Tätigkeitskomplexes usw. die kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten erhöht werden. Das Reflexionsvermögen wiederum läßt sich durch Gruppenprozesse beeinflussen.

1) Vgl. Gerhard Brandt, Luitgard Haas, Horst Haenisch, Evelies Mayer, Wilhelm Schumm: Berufliche Sozialisation und gesellschaftliches Bewußtsein jugendlicher Erwerbstätiger, Frankfurt 1973.

2) Vgl. Wilke Thomssen: Mitbestimmung und Weiterbildung in der Arbeit, in: Huss/Schmidt (Hrsg.): Kooperation..., a.a.O., S. 226-237.

Beispiele einiger kollektiver Aktionen lassen diesen Schluß berechtigt erscheinen. Darüber hinaus scheint die Gruppe derjenigen, die resigniert haben, und/oder so anpassungsbereit bzw. autoritär sind, daß sie die gegenwärtig betrieblichen Herrschaftsstrukturen unangetastet lassen wollen, nicht allzu groß zu sein. Die Zahl derer, die mehr Selbstbestimmung an ihrem Arbeitsplatz fordern, bewegt sich in den USA, Befragungen zufolge, zwischen zwei Drittel und drei Viertel der Beschäftigten.[1]

Sie bestätigen allerdings auch die Hypothese, daß Angehörige von Unterschichten schlechtere Voraussetzungen dafür mitbringen als Mittelschichtenangehörige. Besser Ausgebildete äußerten nämlich häufiger den Wunsch nach Partizipation als schlechter Ausgebildete, wobei der Grad der Ausbildung auf die Schichtzugehörigkeit schließen läßt.

Andererseits sind die Voraussetzungen für Lernprozesse in bezug auf eine Hinterfragung der sozialen Normen bei den Angehörigen der unteren Schichten, die sich zugleich in der Regel auf den untersten Stufen der Hierarchie befinden, günstiger. Ihr Deprivationserlebnis ist wesentlich größer als bei den Inhabern der mittleren Ränge, ihre Möglichkeiten, individuell aufzusteigen, ungleich mehr beschnitten, so daß sie - einmal sich ihrer Lage bewußt geworden - bedeutend sensibler reagieren.

Der Wunsch bzw. die Motivation zur Partizipation ist ebenso wenig eine konstante Größe wie die Fähigkeiten hierzu, sondern lernbar. "actual exertion of influence leads to a stronger motivation for future exertion of influence. Also, the persons subjective experience of functioning on a high level of ability appears to be a determinant of his level of aspiration: volition is dependent upon ability. Motivation, then, is not a fixed given, and may increase to the necessary levels when promoting conditions can be created."[2]

---

1) vgl. Katz/Kahn, a.a.O., S. 371.

2) vgl. Mauk Mulder, a.a.O., p. 35.

4.13 Schlußfolgerung

Für die Gestaltung einer zugleich demokratischen und effizienten Organisation kann aus dem in diesem Kapitel Dargestellten folgender Schluß gezogen werden:

Diese/
/Ziele sind dann am besten erreichbar, wenn Mitglieder der Organisation als Legitimitätsgrundlage die Selbstbestimmung aller Organisationsmitglieder anerkennen. Das setzt zusätzlich voraus, daß von der Organisation soviel an materiellen und sozialen Belohnungen angeboten wird, daß sie in dieser Beziehung zumindest mit anderen Organisationen konkurrieren kann. Die pragmatischen Belohnungen sollten und können allerdings nur aufgrund der Mitgliedschaft, und nicht aufgrund individueller Leistung vergeben werden. Die Vergabe von Individualbelohnungen stößt erstens, wie bereits gezeigt wurde, auch in bürokratischen Organisationen auf objektive Schwierigkeiten. Zweitens verhindern sie ihrer Tendenz nach Kooperation und Team-Work, da sie ihrem Selbstverständnis nach nur Einzelleistungen honorieren. Drittens würde dies zugleich eine Favorisierung der out-put-Leistung bei einer gleichzeitigen Vernachlässigung des Leistungs-in-puts bedeuten; eine Bemessungsgrundlage, die letzten Endes inhuman ist, da die weniger Leistungsfähigen bei einem solchen System von vornherein benachteiligt sind.

Die Nichtanwendung von Individualbelohnungen als Anreiz zu höherer Leistung könnte für die Rekrutierung der Organisation allerdings Folgen haben: Für Personen mit individuellem, instrumentalen Leistungsstreben, mit ausgesprochenem Status- bzw. Prestigedenken usw. wäre ein Beitritt u.U. nicht attraktiv genug. Ein Teil der potentiellen Mitglieder, der der Fiktion unseres gegenwärtigen Gesellschaftssystems, jeder sei seines eigenen Glückes Schmied anhängt, würde abgeschreckt.

Eine Abkehr von Individualbelohnungen dürfte aber andererseits in/ bezug auf/ die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse eine positive Rolle spielen. Die Gruppe, die Kooperation mit anderen, tritt mehr in den Vordergrund. Es gibt mehr und bessere Gelegenheiten, soziale Anerkennung zu erhalten . Und da die Leistung hierbei wahrscheinlich nicht allein ausschlaggebendes Kriterium sein wird, können auch Leistungsschwache sie erfahren.

Der durch den Wegfall von Individualbelohnungen bedingte Verzicht auf eine Motivation zu qualitativ und quantitativ höheren Leistungen könnte aber auch dadurch aufgefangen werden, daß den Organisationsmitgliedern Gelegenheit zur Selbstverwirklichung gegeben wird. Dies würde allerdings eine Umgestaltung der Technologie und der Struktur der Organisation in der Weise bedingen, daß die zur Erfüllung der einzelnen Arbeiterrollen erforderlichen Fähigkeiten so komplex wie möglich sind. Dies implizierte zugleich eine Erhöhung des kognitiven Potentials der Organisationsmitglieder.

Damit wäre auch eine wichtige Voraussetzung für das Praktizieren von Demokratie geschaffen, und zugleich dafür, daß die Mitglieder durch Entscheidungsbeteiligungen sich mit den Zielen der Organisation identifizieren können, da sie die eigenen Wertvorstellungen widerspiegeln und dem eigenen Selbstbild näherkommen: ein Vorgang, der wiederum das Leistungsverhalten positiv beeinflußt.

Kann man heute auch nicht ohne weiteres davon ausgehen, daß die zur erfolgreichen Praktizierung von Selbstbestimmung benötigten Fähigkeiten, Kenntnisse und Motivationen vorhanden sind, ebenso wenig wie den Organisationsmitgliedern Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung gegeben werden, so ist Resignation jedoch keinesfalls angebracht. Lernprozesse müßten initiiert werden, durch die der bestehende circulus vitiosus von Nichtkönnen über das Gefühl der Ohnmacht zur Apathie und wiederum zu Nicht-können führt, aufgerissen wird.

Exkurs: Zur Funktion des Lohnes

Der Lohn wird in Wirtschaftsorganisationen im allgemeinen als der wichtigste Anreiz zur Leistungsmotivierung der Mitglieder angesehen. Es erscheint daher berechtigt, im folgenden gesondert auf den Lohn einzugehen, und zu untersuchen, inwieweit diese Annahme von seiner Funktion zutrifft oder nicht.

Als erstes ist in diesem Zusammenhang nach den Kriterien zu fragen, die gegenwärtig dem Entlohnungssystem in den Betrieben in der Regel zugrunde liegt. An Hand der hier gewonnenen Erkenntnisse ist anschließend die Funktion des Lohnes zu diskutieren, ob er tatsächlich die Organisationsmitglieder zur Leistung stimuliert oder ob seine Aufgabe bzw. Wirkung eine andere ist.

Fragt man nach den der Verteilung des Lohnes zugrunde liegenden Kriterien, so ist zunächst zwischen der absoluten Lohnhöhe und der relativen Einkommensdifferenzierung zu unterscheiden. Hinsichtlich der absoluten Höhe des Lohnes spielt der Gedanke der Arbeitsleistung eine zunehmend untergeordnete Rolle. Der absoluten Lohnhöhe liegt immer mehr das Prinzip zugrunde, Lohn als Quelle des Lebensunterhaltes zu sehen. Daher interessiert in diesem Zusammenhang der Realwert des Lohnes, nicht aber individuelle oder kollektive Quantität oder Qualität der Leistung.[1] Gegen die Abhängigkeit der absoluten Lohnhöhe von der Leistung spricht z.B. die Tatsache, daß sich der unterschiedliche Produktivitätszuwachs zwischen den einzelnen Branchen nicht in entsprechendem Maße in den Löhnen und Gehältern widerspiegelt, die in ihnen gezahlt werden. Auch die Tatsache, daß die absolute Lohnhöhe zwischen den Tarifpartnern ausgehandelt wird, und hierbei überwiegend die Machtpositionen entscheiden, spricht in die gleiche Richtung.[2]

Wird also hinsichtlich der absoluten Höhe des Einkommens nicht mehr unbedingt am Leistungskriterium festgehalten und wird ihr daher auch keine Anreizfunktion mehr zugesprochen, ist dies in bezug auf die relative Einkommensverteilung nicht der Fall. Das individuelle Einkommen wird nach wie vor als ein Instrument zur Hebung der Leistungsmotivation angesehen. Differenzierungen zwischen den Einkommen von

---

1) vgl. Claus Offe: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit, Frankfurt 1970, S. 119.

2) vgl. ibid.

Inhabern ein und derselben Arbeitsrolle und zwischen Inhabern verschiedener Arbeitsrollen werden mit unterschiedlichen Leistungen begründet.

Sieht man einmal von den mit einer solchen Konzeption verbundenen Konsequenzen ab - haben nicht auch diejenigen, deren Leistungsfähigkeit aus irgendwelchen Gründen beschränkt ist, wie z.B. Alte, Kranke, Schwache ein Anrecht auf eine Befriedigung ihrer Bedürfnisse - so stellt sich bei näherer Untersuchung auch heraus, daß dieser Anspruch selbst nicht eingelöst wird. Die Brüchigkeit dieser Argumentation hat Offe nachgewiesen. Er führt an, daß eine fundamentale Voraussetzung erfüllt sein muß, wenn das System funktionieren, wenn der Lohn der Leistung entsprechen und hierdurch als Stimulanz zur Leistung werden soll: Eine Reduzierung der unterschiedlichen konkreten Arbeitsaufgaben auf ein Kontinuum, das den differentiellen "Wert" der Arbeit definiert und entsprechende Unterschiede im Einkommensanspruch begründet. Die Konstruktion einer solchen Leistungsskala hängt in erster Linie von den objektiven organisatorischen und technologischen Determinanten der Arbeitssituation selber ab. Kategorien, die als Maßstab der Vergleichbarkeit von Arbeitsrollen dienen, sind:

- die Produktivität der Arbeit (der output) und
- die Opfer, Mühen und Belastungen, die dem Arbeitsvollzug vorausgehen oder ihn begleiten (input).[1)]

Der Versuch einer Bewertung nach der Produktivität der Arbeit erweist sich als nicht durchführbar. Der ökonomische Begriff der Produktivität ist nicht anwendbar, da er durch den Preis bestimmt wird, der aber vor allem Markt- und Machtmechanismen unterliegt, kaum aber die individuellen Erfüllung der Arbeitsrolle. Die Schwierigkeiten bei der Verwendung des physischen Produktivitätsbegriffs bestehen darin, daß nur ein immer geringer werdender Teil aller Arbeitenden physische Produkte herstellen, die individuell zugerechnet werden können, von dem Problem der quantitativen Vergleichbarkeit verschiedenartiger Produkte einmal abgesehen.

---

1) vgl. ibid., S. 123

Eine Bewertung nach der "funktionalen Bedeutung" der einzelnen Arbeitsrolle für das System wirft andererseits das Problem der Aufstellung einer eindeutigen hierarchischen Rangfolge auf.[1]

"Unter den Modell-Bedingungen, die für zunehmende Bereiche der industriell bürokratischen Arbeit Geltung beanspruchen dürfen, kann die output-Dimension der Arbeit keinen Maßstab zur differentiellen Bewertung von Arbeitsrollen abgeben. Sie mag allenfalls die Unterscheidung zwischen verschiedenen Individuen ermöglichen, die eine identische Arbeitsrolle innehaben; dies freilich auch nur in solchen Fällen, in denen die technologischen Bedingungen der Arbeit eine individuelle Ausstoßvariation zulassen, in denen also "initiative" Einflußspielräume zur Verfügung stehen."[2]

Die "Input"-Dimension, die also nach dem mit der Erfüllung einer Arbeitsrolle verbundenen Aufwand fragt, läßt sich in zwei Merkmalsgruppen aufteilen:

1. Belastungen und Müheerfahrungen, die bei der Erfüllung der Arbeitsrolle selbst auftreten und
2. Aufwendungen, die für Ausbildung und Vorbereitung auf die Arbeit individuell erbracht werden müssen.

Die unter zweitens genannten Aufwendungen für die Ausbildung verlieren nach Offe zunehmend an Bedeutung. Verantwortlich für diese Entwicklung ist einmal eine zu beobachtende Tendenz zur Angleichung der Dauer der verschiedenen Bildungsgänge. So wird z.B. die Schul- und Ausbildungszeit von Facharbeitern immer länger, während andererseits Bestrebungen im Gange sind, die Ausbildungsdauer für Akademiker zu verkürzen. Hinzu kommt, daß das traditionelle Modell der individuellen Finanzierung von Ausbildungsaufwendungen tendenziell durch verschiedene Formen der Vergesellschaftung der Ausbildungskosten abgelöst wird.[3]

Die Verbindlichkeiten von Ausbildungsaufwendungen für die Bestimmung unterschiedlichen Einkommens wird auch dadurch geschmälert, daß in der Regel nur ein Teil der Kenntnisse und Fähigkeiten, die während

---

1) vgl. ibid., S. 124

2) ibid.,S. 127

3) vgl. ibid., S. 130

der Ausbildung erworben werden, auch unmittelbar zur Erfüllung der Arbeitsrolle dienen.[1]

Eine Begründung der relativen Einkommensdifferenzierung mit den unterschiedlichen opportunity costs, also des relativen Einkommensverlustes, der während der Ausbildungszeit entsteht, verliert nach Offe zunehmend an Bedeutung. Opportunity costs entstehen - bedingt durch eine generelle Erhöhung der Ausbildungsdauer - größtenteils nur noch in den höchsten Ausbildungsgruppen, wie z.B. bei Akademikern. Diese überdurchschnittliche Ausbildungsdauer weise aber während der Ausbildung so viel Kompensation auf,[2] daß sie, gemeinsam mit der zunehmenden Vergesellschaftung der Kosten, kaum zur Begründung von Einkommensunterschieden ausreiche.[3]

Schwierigkeiten anderer Art entstehen bei dem Versuch, Einkommensunterschiede anhand der Belastungen am Arbeitsplatz zu begründen. Es ist nicht zu übersehen, daß die Aufwendungen hinsichtlich der physischen, psychischen und geistigen Kräfte und der motivationalen Elemente außerordentlich variieren. Hier tritt das Problem der Vergleichbarkeit auf, sowohl zwischen den unterschiedlichen Arten der Belastung, ihrer Gewichtung usw. Erschwerend kommt das häufig subjektiv unterschiedliche Empfinden in bezug auf die Schwere der Belastung hinzu.

Offe zieht aus den hier dargestellten Überlegungen folgenden Schluß: "Angesichts der unlösbaren Schwierigkeiten, die sich bei dem Versuch ergeben, eine Werthierarchie von Arbeitsfunktionen aus den technischen Kernelementen der Arbeitsrolle abzuleiten, ist die Frage zu stellen, welche Faktoren denn für die tatsächlich bestehenden Einkommenshierarchien verantwortlich sind, soweit sie sich nicht aus Markt- oder Machtprozessen erklären lassen. Die Antwort, in der fast alle einschlägigen

---

1) vgl. ibid., S. 128;
Der Aspekt, daß die Vermittlung von mehr als nur auf die Erfüllung der unmittelbaren Arbeitsrolle erforderlichen Wissens während der Schul- und Ausbildungszeit für den einzelnen, das Unternehmen und für die Gesellschaft außerordentlich positive Folgen haben kann, soll in diesem Zusammenhang nicht erörtert werden.

2) vgl. M.M. Tumin: Rewards and Task Orientation, in: ASR, 10, 1955, zitiert aus: Offe, a.a.O., S. 131

3) vgl. ibid.,S. 131

Analysen konvergieren, bezieht sich auf die Geltung eines von technischen Elementen ganz unabhängigen, aber fest institutionalisierten Konsensus über den relativen Wert von Arbeitsfunktionen. Dieser Konsensus kann durch die Verwendung von technischen Aufwands- und Ertragskategorien nicht erklärt, sondern durch den ideologischen Bezug auf Leistungsdimensionen allenfalls rationalisiert werden... Das bestehende System der Lohnrelation wird in letzter Instanz durch nichts anderes gestützt als durch die kulturell bestimmten Motive, Ansprüche und "Angemessenheits-Standards" der Arbeitenden selbst. Das Selbstverständnis seiner Arbeitsrolle, welches der Arbeiter im Prozeß der vorberuflichen Sozialisation sowie am Arbeitsplatz selbst erwirbt, enthält auch Normen über den Umfang der entschädigungsbedürftigen Arbeitsmühe, die mit der Arbeit verbunden ist."[1)]

Damit dient die Einkommensdifferenzierung durch ihre "technische" Begründung der Sicherung des Gesellschaftssystems, der Legitimierung der bestehenden Strukturen.

Kann der Lohn schon nicht zwischen den einzelnen unterschiedlichen Arbeitsrollen seine Anreizfunktion zur Erbringung höherer Leistung ausüben, weil kein allgemein gültiger Maßstab zur Bewertung der Arbeitsleistungen dieser verschiedenen Rollen existiert, so bleibt immer noch zu untersuchen, inwieweit der Lohn bei identischen Arbeitsrollen diese Funktion erfüllt. Hier müssen folgende Bedingungen gegeben sein: Zum ersten muß Leistung individuell beeinflußbar sein. Zum zweiten muß der Arbeitende bereit sein, sein Arbeitsverhalten in Abhängigkeit von den in Aussicht gestellten Einkommenschancen zu modifizieren; es muß also bei ihm eine individualistische Arbeitsorientierung vorherrschen.[2)] Auf diese Voraussetzungen wurde bereits im Zusammenhang mit den Individualbelohnungen eingegangen. Es wurde darauf hingewiesen, daß die Möglichkeit, die Höhe der Produktion selbst zu beeinflussen, für die Arbeitenden an vielen Arbeitsplätzen wegen der fortschreitenden Mechanisierung und Automatisierung laufend abnimmt, und daß an die Stelle der Arbeit mit der Maschine weitgehend die Arbeit an der Maschine oder die Überwachung der Maschinenarbeit tritt, ja daß in einigen Fällen der volle Einsatz der Arbeitskraft

---

1) ibid.., S. 136 ff. ; vgl. auch Dieter Seibel: Folgen des Leistungskonflikts in der bürgerlichen Gesellschaft, in: Das Argument, 78, März 1973, S. 123 - 143

2) vgl. Claus Offe: Leistungsprinzip ..., a.a.O., S. 155

wegen der damit eventuell verbundenen Nebenfolgen nicht einmal erwünscht ist.

Es drängt sich nun die Frage auf, nach welchen Kriterien, wenn es schon nicht die individuelle Arbeitsleistung ist, die Einkommen überwiegend differenziert werden. Die Antwort darauf lautet, daß immer mehr die Verhaltensaspekte bewertet werden, die auf normativen und/oder motivationalen Elementen beruhen, wie z.B. Einfügen in die betriebliche Ordnung, Loyalität usw. Daraus folgt, daß man sich mit dem Leistungslohn unter den gegenwärtigen Bedingungen nicht so sehr eine Mobilisierung der zentralen Arbeiterrollenelemente, sondern vielmehr der peripheren erhofft.[1] Damit liegt die Hauptfunktion des Lohnes nicht mehr im Anreiz zur Erbringung einer bestimmten Arbeitsleistung, sondern in der Disziplinierung der Arbeitenden.[2]

Der disziplinierende Charakter von Einkommensunterschieden wird dadurch verstärkt, daß sie in den Augen der Arbeitenden eine leistungsunabhängige Bestätigung von Selbstwertdefinitionen von Positionsgruppen darstellen. "In der kapitalistischen Gesellschaft wird das Geld zum Maß aller Dinge. Daher wird die Bedeutung des einzelnen Menschen nicht nach seiner Persönlichkeit beurteilt, sondern er wird nach seinem 'Geldwert', sprich: Einkommen, gemessen. Der Lohn oder das Gehalt des einzelnen Arbeitnehmers ist nicht nur Mittel zum Lebensunterhalt, sondern sein Status-Symbol, das seinen Rang und seine 'Würde' in der Gesellschaft bestimmt."[3] Insofern bilden die Einkommensdifferenzierungen in den Händen der Unternehmensleitung ein positives Sanktionspotential.[4]

Den Funktionswandel des Leistungslohnes beschreibt Offe wie folgt: "Aus einem Verfahren zur Allokation unterschiedlicher individueller Arbeitskraft, das unter frühindustriellen Bedingungen, jedenfalls im Hinblick auf das Ziel der Produktivitätssteigerung, Rationalität beanspruchen konnte, entsteht eine Disziplinierungstechnik, welche

---

1) vgl. Friedrich Fürstenberg: Die soziale Funktion von Leistungsanreizen im Industriebetrieb, in: KZ f S.5, 7 Jg. 1955, S.556 - 5

2) vgl. U. Schumm-Garling, a.a.O., S. 124; Claus Offe, a.a.O. S. 15

3) Adolf Brock u.a.: Die Würde des Menschen in der Arbeitswelt, Frankfurt 1969, S. 111 f., zitiert aus: Arbeiter übernehmen ihren Betrieb oder Der Erfolg des Modells, Süßmuth, Reinbek 1972, S. 51.

4) vgl. Offe, a.a.O., S. 139.

die Loyalität mit herrschenden Interessen und Lebensformen prämiert, kulturelle Spaltungen perpetuiert und den Schein einer objektiven oder "technischen" Begründbarkeit organisatorischer Hierarchien hervorbringt und stabilisiert."[1)]

Bezieht man diese Überlegungen auf Wirtschaftsorganisationen, in denen demokratische Normen und Werte Gültigkeit besitzen, so müßte die konsequente Schlußfolgerung hinsichtlich des praktizierenden Lohnsystems lauten: Abschaffung aller Einkommensdifferenzierungen, die vorgeben, auf Leistung zu beruhen.

Auf die prinzipielle Unvereinbarkeit einer demokratischen Organisation und eines Lohnsystems, das auf der Fiktion beruht, unterschiedliche Leistungen zu honorieren, tatsächlich aber eine disziplinierende und die bestehenden Herrschaftsverhältnisse legitimierende und sichernde Funktion hat, deuten die Zwistigkeiten an, die in der Regel in Organisationen bestehen, in denen die Partizipation der Mitglieder fortgeschritten ist, hinsichtlich des Lohnes aber nach wie vor nach vorgeblichen Leistungsunterschieden differenziert wird. Dies war z. B. in den frühen Kooperativen nach dem Oppenheimer Schema in Israel der Fall,[2)] mit der Folge, daß die israelische Genossenschaftsbewegung sich von dem System eines nach Leistung differenzierten Lohnes trennte, und bis in die jüngste Zeit hinein den Lohn höchstens nach Seniorität und Familiengröße variierte.[3)] Die gleiche Erscheinung zeigt sich heute auch bei dem Modell Süßmuth.[4)] Die über sich selbst bestimmenden Arbeiter fangen an, die Gültigkeit der bestehenden Einkommensunterschiede anzuzweifeln. Sie erkennen dabei jedoch nicht die prinzipielle Unbegründbarkeit des unterschiedlichen Lohnes durch unterschiedliche Leistung, sondern suchen mehr Gerechtigkeit durch eine Verbesserung der Bewertungsfaktoren; ein Unterfangen, das in jedem Fall unbefriedigend bleiben muß, weil die technische Begründbarkeit der Geltungs- und Lohnhierarchie eine Fiktion ist.[5)]

---

1) Claus Offe a.a.O., S. 166.

2) Martin Pallmann: Der Kibbuz - zum Strukturwandel eines konkreten Kommunentyps in nicht-sozialistischer Umwelt, Basel 1966, S. 29.

3) vgl. ibid., S. 65

4) Das Modell Süßmuth wird, wie auch die israelischen Kibbuzim, später noch ausführlicher dargestellt.

5) vgl. Franz Fabian (Hrsg.): Arbeiter übernehmen ihren Betrieb oder der Erfolg des Modells Süßmuth, Reinbek 1972, S. 51 f.

In einer demokratischen Organisation kann darüber hinaus auf den Lohn als ein Stimulanz zur Erhöhung der Leistungsmotivation verzichtet werden, da hier Wahrscheinlichkeit und Möglichkeit der Anwendung intrinsischer Motivation und von Ego-Motivation wesentlich größer sind und diese gegenüber dem Lohn eine weitaus höhere Motivationswirkung zeigen.

Ein Lohnsystem, das auf durch unterschiedliche Leistungen gerechtfertigte Variationen verzichtet, hätte jedoch mit folgenden Schwierigkeiten zu kämpfen. Es stünde in krassem Gegensatz zur Umwelt. Und zur Umwelt sind hier nicht nur andere Industriebetriebe zu zählen, sondern auch die - potentiellen - Organisationsmitglieder. Schwierigkeiten würden insbesondere hinsichtlich der letzteren auftreten. Sie können sich nicht ohne weiteres von den Normen und Wertvorstellungen, mit denen sie leben und die sie in die Organisation mitbringen, losmachen, auch wenn diese Vorstellungen in bezug auf Lohn und Leistung, wie eben gezeigt wurde, lediglich Schein-Rationalisierungen darstellen, die sich zudem in den meisten Fällen gegen diejenigen richten, die sich auf den unteren Lohnstufen befinden.

Eine Nivellierung der auf Leistung beruhenden Einkommensdifferenzen hätte zunächst eine totale Verunsicherung im sozialen Status der Organisationsmitglieder zur Folge, mit all den psychischen Belastungen, die durch eine solche Verunsicherung entstehen, zumal der Aufbau anderer, wahrscheinlich humanerer Positionsbestimmungskriterien nicht sofort danach geschehen könnte.

Da zum anderen eine solche Einkommensnivellierung zwar unter Umständen einer Reihe von Organisationsmitgliedern Lohnerhöhungen bringen würde, für andere aber eine Reduzierung beinhaltete, würde sie wahrscheinlich bei den negativ Betroffenen auf Widerstände stoßen. Probleme für einen Betrieb, in dem Lohn- oder Einkommensdifferenzen nicht mehr mit Leistungsunterschieden begründet würden, entständen vor allem in der Rekrutierung von Mitgliedern, und ganz speziell in der Rekrutierung von Personen mit qualifizierterer Ausbildung. Sie hätten nicht nur unter Umständen eine Einkommenseinbuße zu tragen. Die in ihrem Norm- und Wertsystem geforderten Umstellungsanforderungen würden sie zudem extrem hart treffen. Das liegt u.a.

daran, daß Inhaber qualifizierter Ausbildung heute in der Regel den Mittelschichten zugehören; in den Mittelschichten aber eine individualistische Einkommensorientierung vorherrscht.

Es wäre daher zu befürchten, daß ein in bezug auf Leistung nivellierendes Lohnsystem negative Konsequenzen für die Beitrittsmotivation hätte, eine Folge, die sich für die Existenz der Organisation bedrohlich auswirken könnte.

Der Einwand, daß es in den israelischen Kibuzzim angehörenden Industriebetrieben möglich sei, auf eine auf sogenannten Leistungsunterschieden beruhende Lohndifferenzierung zu verzichten, übersieht folgendes: im Kibbuz gehören die Organisationsmitglieder nicht einer Umwelt an, deren Normen- und Wertvorstellungen sich von denen im Betrieb unterscheiden. Die Nivellierung der Einkommensdifferenzen stellt im Gegenteil eine konsequente Übertragung der Normen und Werte der Umwelt auf den Industriebetrieb dar. Es treten daher auch keine Konflikte auf, die auf der Existenz und Konfrontation zweier unterschiedlicher Wertsysteme beruhen.

Das Entlohnungssystem in einer Organisation, die sowohl demokratisch als auch effizient sein will, kann daher nur einen Kompromiß darstellen zwischen der Einsicht, daß Einkommensdifferenzen nicht auf Leistungsunterschiede begründbar sind, und der Notwendigkeit, die bisher gültigen Maßstäbe zur Festlegung von Lohn zu übernehmen, um keinen Konflikt zwischen Umwelt und Organisation entstehen zu lassen, der sich für die Organisation existenzbedrohend auswirken könnte.

Der Kompromiß hätte die Gestalt anzunehmen, daß im Vergleich zu den bisher üblichen Lohnsystemen einmal eine zahlenmäßige Verringerung der Lohnstufen stattfindet, innerhalb dieser Lohnstufen, also bei identischen Arbeitsrollen, keine Differenzierung nach der individuellen Leistung vorgenommen wird, und daß zum anderen die Differenz zwischen der höchsten und niedrigsten Lohnstufe verkleinert wird. Man muß sich allerdings darüber klar sein, daß diesem Kompromiß alle Schwächen einer derartigen Lösung anhaften werden, daß das Lohnsystem immer eine Quelle von Konflikten bleiben wird.

4.2 Entscheidung

Entscheidungen stellen im Hinblick auf die hier vertretenen Zielwe
eine essentielle organisatorische Dimension dar, in die einerseit
alle übrigen Organisationsdimensionen in gewisser Weise einmünden
die sie andererseits aber zugleich auch vorstrukturiert . Infor-
mation und Kommunikation, Steuerung und Kontrolle, die
Motivation der Mitglieder
stehen in einem so engen Zusammenhang mit der Dimension Entschei-
dung, daß ihre getrennte Behandlung immer artifiziell wirk
wenn sie auch aus Gründen der Überschaubarkeit nicht zu umgehen i
"Entscheidungen können somit als ein zentraler Prozeß der Verhalt
steuerung von Systemen in einer komplexen und sich wandelnden Umw
angesehen werden. ... Spezifisch gefaßt sind Entscheidungen der P
zeß der Wahl einer Handlung aus einer Reihe von Handlungsalterna-
tiven im Hinblick auf einen bestimmten Zielwert".[1)]

In den Entscheidungen eines Systems manifestiert sich also letzt-
lich, sowohl was ihren Inhalt als auch ihre Prozedur anbelangt, ob
der Organisation die Realisierung ihrer Zielwerte gelingt.

Auf die hier vertretenen Zielwerte Demokratie und Effizienz bezoge
heißt dies, organisatorische Entscheidungen darauf hin zu unter-
suchen, wie ihre Qualität bzw. Rationalität ein befriedigendes Aus
maß annehmen kann, um die Effizienz der Organisation zu sichern,
und wie dies zugleich unter Wahrung der demokratischen Normen vor
sich gehen kann. Unter demokratischen Normen sind hierbei nicht,
wie es im politischen Bereich weitgehend üblich geworden ist, ledi
lich Wahlakte zu verstehen. Demokratie meint in diesem Fall einfac
Beteiligung aller Organisationsmitglieder an den Entscheidungen, w
mit über den Modus dieser Beteiligung im einzelnen noch keine Aus-
sagen gemacht werden.

Um die Möglichkeiten einer effizienten und demokratischen Gestal-
tung der organisatorischen Entscheidungen herauszuarbeiten, bedarf
es zunächst einer näheren Beschreibung der verschiedenen Entschei-
dungsarten, ihrer einzelnen Bestandteile und der ihnen zugrunde
liegenden Annahmen.

---

1) Frieder Naschold: Systemsteuerung, Stuttgart/Berlin/Köln/ Mainz: 1969, S. 31.

4.21 Entscheidungstypen und Entscheidungsprozesse

In Organisationen sind mehrere Entscheidungstypen zu beobachten: Routineentscheidungen, Zweck-, Innovations-, Planung- und Programmentscheidungen. Planungs-, Innovations-, Programm- und Zweckentscheidungen ist gemeinsam, daß es sich bei ihnen um die Lösung eines mehr oder weniger komplexen Problems handelt. Bei Routineentscheidungen, auch als Konditionalentscheidungen bezeichnet, löst ein bestimmtes Signal eine bestimmte Handlung oder Entscheidung aus. Sie funktionieren also nach dem "wenn-dann-Schema" und unterscheiden sich damit wesentlich von den zuerst genannten Entscheidungsarten. Kann man Innovations-, Planungs- und Zweckentscheidungen als Denkprozesse bezeichnen, so bestehen Routineentscheidungen zum großen Teil lediglich aus Reaktionen.

Planung-, Innovations-, Zweck- und Programmentscheidungen differenzieren sich wieder danach, ob sie die System-Umwelt-Beziehung als gleichbleibend oder als dynamisch ansehen. Sie erfordern darüber hinaus unterschiedliche Denkstile und Denkprozesse[1]. Auf diese Unterschiede soll in diesem Zusammenhang jedoch nicht näher eingegangen werden.

Aus dem gesagten geht hervor, daß zumindest Entscheidungen, die die Lösung eines Problems betreffen, keine einmaligen Handlungen darstellen, sondern einen Vorgang, der sich in mehrere Phasen zerlegen läßt. Zum Vorgang des Entscheidens gehört nicht nur der Akt des Entschlusses selbst, sondern auch die Entscheidungsvorbereitung und die Kontrolle der einmal getroffenen Entscheidung in Bezug auf Erfolg und Richtung.

---

1) Bei Innovationsentscheidungen, die Kreativität erfordern, ist z.B. ein divergenter Denkstil angebracht, während für Zweckentscheidungen dagegen in den meisten Fällen ein konvergenter Denkstil geeigneter sein wird. Was die Vorgehensart, also die Denkprozesse betrifft, so kann man davon ausgehen, daß in betrieblichen Organisationen Entscheidungen vorwiegend auf heuristische Weise zustande kommen, weniger auf algorithmische. Bei einer Problemlösung nach Algorithmen sind die Vorgehensregeln festgelegt. Als Beispiel hierfür kann eine Rechenaufgabe gelten. Heuristische Denkprozesse geben dagegen lediglich Hilfen zur Lösung von Problemen, z.B. durch Herstellung von Analogien und so weiter an, führen aber nicht notwendig zu einem eindeutigen Ergebnis (oder Nicht-Ergebnis). Vgl. Donald W. Taylor: Decision Making and Problem Solving, in: James G. March (ed.): Handbook of Organization, Chicago 1968, pp. 73 ff.

Der Ablauf von Entscheidungsprozessen läßt sich idealtypisch trotz aller Unterschiede zwischen den einzelnen Entscheidungsarten - ausgenommen bei Routineentscheidungen - nach einem einheitlichen Schema darstellen. Man unterscheidet in der Regel folgende acht Phasen beim Ablauf von Entscheidungen:[1)]

1. Die erste Phase besteht in der Identifizierung eines Problems. Auch hier müssen bereits Entscheidungen gefällt werden, z.B. ab wann eine Situation als so unbefriedigend angesehen wird, daß man versucht, sie zu ändern.

2. Die zweite Phase ist die der Informationssuche. Die Suche nach Informationen, die zur Lösung eines Problems benötigt werden, kann sich u.U. auch auf die Quellen beziehen; d.h. daß erst noch festgestellt werden muß, wo Informationen gesucht werden müssen.

3. Die dritte Phase umfaßt die Produktion von Alternativen zur Lösung des Problems. Hier werden aufgrund der vorliegenden Informationen eine oder mehrere Handlungsmöglichkeiten aufgestellt. Die verschiedenen Möglichkeiten werden hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit, mit der sie zur Erreichung des Zieles beitragen, ihrer Nebenwirkungen, Kosten, usw. miteinander vergleichbar gemacht. Dieser Vorgang ist voller Unsicherheiten, da zum einen Zuverlässigkeit und Gültigkeit von Informationen über die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung, Nebenwirkungen und Kosten nicht feststehen und zum anderen ihre Gewichtung oft willkürlich ist.

4. In der vierten Phase werden die verschiedenen Alternativen miteinander verglichen und bewertet. Hier werden nicht nur auf sehr unsicherer Basis die möglichen Handlungsresultate antizipiert und miteinander verglichen, sondern auch nach den Wertmaßstäben des Systems begutachtet.

5. In der fünften Phase findet die Auswahl der Alternativen, der Entschluß, statt. Er verändert, je nachdem, wieweit er korrigierbar ist, die Situation.

Die nun folgenden drei Phasen werden häufig nicht mehr zum Entscheidungsvorgang selbst gerechnet. Sie gehören aber dazu, weil Ausführung und Kontrolle einer Entscheidung auf die Beurteilung der Entscheidung selbst zurückwirken.

---

1) Vgl., Martin Irle: Macht und Entscheidung in Organisationen. Studie gegen das Stab-Linien-Prinzip, Frankfurt 1971.

6. In dieser Phase wird die Anregung zur Ausführung der Entscheidungen gegeben. Die Ausführenden müssen instruierende und oft auch motivierende Informationen erhalten, wenn die Entscheidung ausgeführt werden soll. Diese sechste Phase tritt nur dann auf, wenn Entscheidender und Ausführender nicht identisch sind.

7. In der siebten Phase findet die Ausführung oder Realisierung statt.

8. Die achte Phase ist die der Kontrolle. Es wird zum einen die Ausführung der Entscheidung und zum anderen das Ergebnis geprüft.

Die einzelnen Phasen des Entscheidungsvorganges sind jedoch nur auf ein Problem bezogen zu identifizieren. Innerhalb des Entscheidungsvorganges selbst fallen wiederum zahlreiche Unterentscheidungen an, wie z.B. die, ob die Suche nach Information fortgesetzt oder abgebrochen werden soll, usw.

4.22 Entscheidungsqualität und Beteiligung

Unter der Qualität eines Entscheidungsprozesses wird im allgemeinen verstanden, inwieweit bei der Gestaltung der Organisation, bei der Übersetzung von Zielen in Struktur und Prozeß, rational entschieden wird; der Rationalitätsbegriff setzt also unterhalb der Ebene der Organisationsziele an. Bei gegebenen Organisationszielen werden lediglich die Mittel und Wege, mit denen versucht wird, diese Ziele zu erreichen, auf ihre Zweckmäßigkeit bzw. Rationalität untersucht.

Wenn nach der Qualität einer Entscheidung gefragt wird, so kann sie allerdings nicht an den Ansprüchen gemessen werden, die die normativen oder geschlossenen Entscheidungstheorien (z.B. die klassische und neoklassische Theorie der Unternehmensentscheidung, die statistische Entscheidungstheorie, die Spieltheorie) setzen.[1] Den normativen Entscheidungstheorien ist gemeinsam, daß sie versuchen, Handlungsanweisungen zu geben. Sie unterscheiden sich voneinander darin, ob über das Resultat der Handlung Gewißheit besteht oder

---

1) Vgl. Donald W. Taylor, a.a.O., p. 49-58; auch Frieder Naschold: Systemsteuerung, a.a.O., S. 33-48. Die Bezeichnung "normativ" ist insofern etwas irreführend, als das praeskriptive Moment im Vergleich zu anderen Entscheidungstheorien, z.B. der "offenen", nicht genügend differenziert. Die letztere enthält neben deskreptiven auch praeskriptive Elemente.

nicht, oder ob man nur ihre Wahrscheinlichkeitsverteilung kennt. Die Voraussetzungen der normativen Entscheidungstheorie, wie z.B. eine völlig strukturierte und in bezug auf die Organisation indifferente Umwelt, vollkommene Information über alle in Frage kommenden Handlungsalternativen, eine konsistente Werteskala und die Absicht, die Alternative zu wählen, die dem System ein Maximum an Utilität gibt, sind in der Realität nicht anzutreffen. In der Regel ist sowohl die Informationserarbeitungs- als auch die -verarbeitungskapazität nicht annähernd groß genug, um alle möglichen Handlungsalternativen zu suchen und zu verarbeiten. Zum zweiten besteht in den wenigsten Organisationen eine einheitliche Werteskala. Vielmehr trifft man in den meisten Fällen mehrere, in Konkurrenz miteinander stehende Werte an, die sich zudem im Laufe der Zeit ändern.

Darüber hinaus, und damit wird der schwerwiegenste Einwand gegen die normativen Entscheidungstheorien formuliert, stellt die Umwelt aus der Perspektive der Organisation eine komplexe und weitgehend unstrukturierte Größe dar, deren Reaktionen nur zum Teil kalkulierbar sind. Von den Kosten an Zeit und Geld, die mit einer Übertragung der Entscheidungsregeln der normativen Entscheidungstheorie auf das Entscheidungshandeln einer Organisation verbunden wären, einmal ganz zu schweigen.[1)]

Zweifelhaft ist ferner die Unterstellung der normativen Entscheidungstheorien, daß der Inhalt organisatorischer Entscheidungen von der Informationsbasis - die im Übrigen ohnehin nicht problematisiert wird - abhänge. Dem ist entgegenzuhalten, daß Entscheidungen auch durch Interessen bestimmt sein können. Sind z.B. Gruppen mit unterschiedlichen Interessen am Zustandekommen von Entscheidungen beteiligt, so wird wahrscheinlich ein "Aushandeln" (bargaining) des Resultates eintreten, wobei für das Ergebnis die Macht, über die die einzelnen Gruppen oder Personen verfügen, ausschlaggebend ist.

---

1) Vgl. Louis C. Gawthrop: Bureaucratic Behavior in the Executive Branch, New York 1964, S. 87.

Entscheidungen des Systems können darüber hinaus auch durch Machtpotentiale der Umwelt variiert oder verhindert werden.

So urteilt Naschold abschließend über die geschlossene Entscheidungstheorie: "Der äußerst geringe Realitätsgehalt der gemachten Annahmen, ihr enger deskriptiver Anwendungsbereich, verbunden mit der Gefahr, die in der Übertragung einfacher Annahmen auf sehr komplexe Situationen besteht, machen die hier erörterten normativen Entscheidungstheorien deskriptiv weitgehend nutzlos, gleichzeitig aber auch die auf diesen Annahmen beruhenden formalen Ableitungen der Entscheidungsregeln äußerst problematisch."[1)]

Die Unzulänglichkeiten der normativen Entscheidungstheorie führte dazu, daß Anfang der 50er Jahre in den USA, vor allem durch Herbert A. Simon, "offene" oder "deskriptive" Entscheidungstheorien entwickelt wurden.[2)] Nach Simon erscheint es angemessener, unter rationalem Entscheiden nicht die maximale Lösung zu verstehen, sondern eine 'befriedigende'. Eine 'befriedigende' Entscheidung berücksichtigt die durch das Individuum, das System und die Umwelt auftretenden constraints, durch die die Rationalität eingeschränkt wird.[3)] Entscheidungen stellen also unter diesen Umständen kein reines Ziel-Mittel-Auswahl-Verfahren dar. Andererseits werden sie auch nicht in das behavioristische Stimulus-Response-Schema eingezwängt, nach dem die Reaktion auf bestimmte Anstöße - hier also die als problematisch empfundene Situation - von vornherein mehr oder minder determiniert ist. Da ein System vielmehr eine gewisse Verhaltensautonomie besitzt, verhält es sich auf Anstöße oder Anreize hin nicht rein adaptiv, sondern zielgerichtet und wertbezogen. Der Grad der Zielgerichtetheit ist dabei variabel.[4)] Er hängt u.a. von den Möglichkeiten der Organisation ab, die Komplexität der Umwelt zu erfassen, usw..

---

1) Frieder Naschold: Systemsteuerung, a.a.O., S. 44.

2) Vgl. Herbert A. Simon: Administrative behavior, New York 1947.

3) Simon führte für diese eingeschränkte Rationalität den Begriff der "bounded rationality" ein, in: Herbert A. Simon: Models of Man, New York 1957, p. 198.

4) Frieder Naschold, Systemsteuerung, a.a.O., S. 49.

Eine generelle Definition der "befriedigenden" Entscheidung ist noch nicht möglich; eine Verbindung zwischen "subjektiver" und "objektiver" Rationalität noch nicht gelungen. Es kann also hier nur darum gehen, einige Elemente des Begriffs "Entscheidungs-qualität" zu skizzieren.

Die Qualität der Entscheidung soll daran gemessen werden, wann ei Problem als solches identifiziert wird; wieweit die Kapazität d- Systems zur Informationssuche und -verarbeitung ausgeschöpft wird oder falls diese zu gering ist, wie man sie zu erweitern versucht ob die der Bewertung von Alternativen zugrundeliegenden psychis und sozialen Dispositionen der Organisationsmitglieder reflektie werden; wie komplex die Umweltvorstellungen sind; inwieweit man sucht, Folgen und Nebenfolgen zu antizipieren, Möglichkeiten der Korrektur von Entscheidungen vorzusehen, usw..

Eine einigermaßen befriedigende Qualität der Entscheidung zu erreichen, wird umso schwieriger, je komplexer die Problemsituatio ist. Die Komplexität der Problemsituation nimmt mit der Anzahl d- Variablen, die berücksichtigt werden müssen, zu. Denn wenn die A zahl der Variablen wächst, steigt zugleich die Anzahl der möglic Alternativen. Damit verringert sich aber die Fähigkeit des oder Entscheidenden, die Folgen der möglichen Alternativen einzuschät Unter den verschiedenen Entscheidungstypen dürften Planungs- und Innovationsentscheidungen daher die schwierigsten darstellen.

Die Qualität von Entscheidungen ist von folgenden systeminternen Faktoren abhängig:

1. der Entscheidungsstruktur des Systems,
2. dem Entscheidungsverlauf
3. den kognitiven Fähigkeiten und den psychisch-sozialen Dispositionen der Organisationsmitglieder.

Die Qualität von Entscheidungen wird zwar auch noch von constrai die von der Umwelt ausgehen, bestimmt, doch wird hierauf in dies Zusammenhang nicht eingegangen.

Neben der Effizienz stellt in dieser Studie Demokratie ein gleic berechtigtes Ziel dar.
Die Beteiligung der Organisationsmitglieder an betrieblichen Ent scheidungen wird als der zentrale Mechanismus angesehen, mit dem Zielvariable Demokratie realisiert werden müßte. Unter Beteiligu

ist konkret zu verstehen, daß alle Organisationsmitglieder faktisch und formell die Chance haben, an den Entscheidungen, die sie selbst betreffen, mitzuwirken und sie zu beeinflussen. Das bedeutet im einzelnen, daß sowohl die Entscheidungen, die unmittelbar am Arbeitsplatz getroffen werden, als auch die über Ziele und Werte der Organisation darunter fallen. Auch Entscheidungen, die zur Befriedigung der materiellen und sozialen Bedürfnisse dienen, zählen dazu. Es existieren also hinsichtlich der Inhalte der Entscheidungen keine Begrenzungen. Dem Prinzip nach sind nur solche Entscheidungen ausgeschlossen, die das einzelne Organisationsmitglied weder mittelbar noch unmittelbar betreffen; mit anderen Worten: Entscheidungen, die im weitesten Sinne sein eigenes Verhalten nicht berühren. Als Beispiel hierfür sei nur die Pausenregelung in einer anderen Arbeitsgruppe genannt.

Formelle und faktische Beteiligung an den organisatorischen Entscheidungen sind im Hinblick auf die gleichen Faktoren zu diskutieren, die die Qualität der Entscheidungen beeinflussen: die Entscheidungsstruktur, den Entscheidungsverlauf und die kognitiven Fähigkeiten und psychisch-sozialen Dispositionen (Bewußtsein) der Organisationsmitglieder.

4.23 Die Entscheidungsstruktur

Die Entscheidungsstruktur einer Organisation ist von wesentlicher Bedeutung für die Qualität der Entscheidungen wie auch für die Beteiligung der Mitglieder. Unter der Entscheidungsstruktur ist das generalisierte Muster zu verstehen, nach dem Entscheidungen sowohl in zeitlicher als auch inhaltlicher Hinsicht ablaufen.

Die Entscheidungsstruktur des Systems legt zum großen Teil fest, welches Organisationsmitglied zu welchem Zeitpunkt ein Problem identifiziert, wo Informationen gesucht, verarbeitet und an wen sie weitergeleitet werden, an welcher Position die Auswahl der Alternativen getroffen wird, wo die endgültige Beschlußfassung stattfindet, usw.. Durch die Entscheidungsstruktur wird weitgehend bestimmt, welcher Rolleninhaber - entweder aufgrund seiner Ver-

fügung über relevante Informationen oder kraft seiner Herrschafts-position - auf die Entscheidung Einfluß nehmen kann, wobei in der Realität der tatsächlich ausgeübte Einfluß häufig nicht dem entspricht, der für eine Position formell vorgesehen ist. Ein Beispiel hierfür bildet die Entscheidungskompetenz in einer Stab-Linien-Organisation. Hier wird dem Stab nach den Normen der Organisation keine Einflußnahme auf die Entscheidungen zugebilligt. In der Realität jedoch determinieren die Stabstelleninhaber - wie empirische Untersuchungen gezeigt haben[1] - die Entscheidungen durch die Art ihrer Vorbereitung in erheblichem Ausmaß.

Für die meisten heute in der Praxis anzutreffenden Entscheidungsstrukturen in betrieblichen Organisationen ist weiterhin kennzeichnend, daß die unterschiedlichen Entscheidungstypen in der Regel jeweils bestimmten Schichten im hierarchischen Gefüge der Organisation zugeordnet sind. So werden Routineentscheidungen durchweg von un- bzw. angelernten Arbeitern vollzogen, Zweckentscheidungen von Facharbeitern und dem mittleren Management getroffen, während Innovations- und Planungsentscheidungen normalerweise dem höheren Management vorbehalten bleiben.

Über die geeignete Entscheidungsstruktur in bezug auf die Qualität von Entscheidungen lassen sich nur vorsichtige Aussagen machen, da diese Fragen zum einen bisher kaum systematisch untersucht worden sind, zum andern ihre Beantwortung auch vom Inhalt, dem Komplexitätsgrad und dem Typ der Entscheidungen abhängen.

Einige Annahmen über die Auswirkung der Entscheidungsstruktur auf die Qualität von Entscheidungen sind auf der Grundlage von Experimenten gewonnen worden. So führten z.B. Becker und Baloff folgendes Experiment durch, das u.U. Hinweise für die Gestaltung von Entscheidungsstrukturen geben kann.[2]

Drei Formen der Entscheidungsstruktur wurden hinsichtlich ihrer Effizienz bei komplexen Aufgaben getestet.

1. Die hierarchische Struktur: eine Person trifft allein die endgültige Entscheidung.
2. Die Komitee-Struktur: mehrere Personen werden gleichberechtigt an den Entscheidungen beteiligt, ohne daß zwischen ihnen Arbeitsteilung herrscht.

---

1) Vgl. Martin Irle, a.a.O.

2) Vgl. Selwyn, W. Becker und Nicholas Baloff: Organizational Structure and Complex Problem Solving, in: ASQ, 2/1969, pp.260

3. Die arbeitsteilige Entscheidungsstruktur: sie besteht aus mehreren an den Entscheidungen gleichberechtigten Personen, die sich aber die Arbeit teilen, d.h. für jeweils verschiedene Sachgebiete zuständig sind.

Das Experiment ergab, daß die Gruppen mit der zuletzt genannten Entscheidungsstruktur bei der Lösung von komplexen Problemen, bei denen keine unbegrenzte Zeit zur Verfügung stand, am effektivsten arbeiteten. Dies erscheint nicht weiter erstaunlich, wenn man bedenkt, daß Arbeitsteilung das Erfassen einer größeren Komplexität der Problemsituation erlaubt, vorausgesetzt, daß die mit ihr verbundenen Koordinationsprobleme gemeistert werden, was im Experiment offensichtlich der Fall war.

Die vorliegenden Ergebnisse widersprechen aber auf jeden Fall der Annahme, die heute in den betrieblichen Organisationen am weitesten verbreiteten Entscheidungsstruktur, die hierarchische, sei, wenn auch nicht demokratisch, so doch unter dem Gesichtspunkt der Effizienz zu befürworten. Im Experiment arbeitete sie nämlich am erfolglosesten von allen dreien. Als Hauptgrund hierfür ist zu nennen, daß in einer hierarchisch-monokratischen Struktur das höchste Informationspotential in der Regel nicht dort vorhanden ist, wo Beschlüsse gefaßt werden. Der oder die Beschlußfassenden stützen sich auf Material, das bereits gesichtet und gefiltert wurde, wobei die Selektionskriterien durchaus andere sein können, als die, die den Beschließenden vorschweben. Zudem kann sich diese Entscheidungsstruktur leicht frustrierend auf die an dem Entscheidungsvorbereitungsprozeß Beteiligten auswirken, wenn diese selbst an der Beschlußfassung nicht beteiligt sind, was wiederum in einer Art circulus vitiosus negative Folgen für die Qualität der Entscheidung haben kann.

In diesem Experiment wurde allerdings auch festgestellt, daß der Einfluß der Organisationsstruktur auf die Qualität von Entscheidungen immer dann besonders groß ist, wenn die den Entscheidungsvorgang Bearbeitenden über kein hohes kognitives Potential verfügen oder keine Erfahrungen mit der Lösung von Problemen haben. Besaßen dagegen die am Entscheidungsprozeß Mitwirkenden Erfahrung oder verfügten sie über ein hohes kognitives Potential, waren sie im Experiment in der Lage, die durch die Organisationsstruktur bedingten Nachteile zu überwinden. Es ist allerdings sehr fraglich,

ob es auch in der alltäglichen Praxis möglich ist, sich über vorhandene Strukturen hinwegzusetzen. Dies hängt wahrscheinlich nicht nur von der Flexibilität der einzelnen Mitglieder ab, sondern auch von der des Systems insgesamt.

Die Vermutung, daß kollegiale Entscheidungsstrukturen, d.h. Strukturen, die eine Partizipation aller an den Entscheidungen Mitwirkenden auch an der Beschlußfassung vorsehen, auch hinsichtlich der Motivation effizienter sind, wird durch Experimente von Likert unterstützt.[1)]

Dies ist vor allem dann bedeutsam, wenn, wie es hier geschieht, auch die Realisierungsphasen zum Entscheidungsvorgang gerechnet werden.

Likert bildete drei Gruppen, in denen Entscheidungen auf unterschiedliche Weise zustande kamen. In der ersten Gruppe sammelte jedes Mitglied unabhängig von den Anderen Informationen und bildet sich seine Meinung hinsichtlich der Lösung eines bestimmten Problems. Welche der eingebrachten Problemlösungen, die aufgrund der getrennten Informationssuche ziemlich voneinander abwichen, am Ende von der Gruppe übernommen wurde, oder ob sich Kompromisse zwischen den verschiedenen Einzellösungen bildeten, hing von den Machtbeziehungen innerhalb der Gruppe ab.

Im zweiten Fall fand die Informationssammlung gemeinsam statt. Die einzelnen erarbeiteten Problemlösungen wichen daher nicht sehr voneinander ab. Die Meinung der Gruppe kam auf dem gleichen Weg zustande wie bei der ersten.

Im dritten Fall fand die Informationssammlung gemeinsam statt; die Mitglieder erarbeiteten aber nicht erst für sich einzeln eine Entscheidung, sondern es wurde durch Gruppendiskussionen sofort die Lösung der Gruppe gefunden.

Die von den einzelnen Gruppenmitgliedern erlebten Frustrationen im Zuge der Beschlußfassung waren am höchsten in der ersten und am geringsten in der dritten Gruppe. Man kann davon ausgehen, daß ihre Motivation, an weiteren Entscheidungsprozessen mitzuarbeiten und an der Durchsetzung der getroffenen Entscheidungen mitzuwirken, erheblich davon beeinflußt wird.

---

1) Vgl. Rensis Likert: New Patterns of Management, New York/Toronto/London, 1961, pp. 216

Die bisher vorliegenden Ergebnisse von Experimenten lassen für die Gestaltung der Entscheidungsstruktur unter dem Aspekt der Effizienz folgende Schlüsse zu. Dabei ist von der Voraussetzung auszugehen, daß bei fast allen organisatorischen Entscheidungen, die komplexe Probleme betreffen, heute eine Person nicht mehr alle Phasen des Entscheidungsvorganges vollziehen kann, sondern Arbeitsteilung notwendig ist. Außerdem ist daran zu erinnern, daß auch die Durchführungsphase zum Entscheidungsprozeß gehört:

- Die Beschlußfassung sollte nicht mehr nur einer oder mehrerer Personen überlassen bleiben, die an den übrigen Phasen des Entscheidungsprozesses nicht oder kaum beteiligt sind.

- Es sollten vielmehr alle am Entscheidungsvorgang Mitwirkenden an der Beschlußfassung gleichgewichtig beteiligt sein. Ob dies durch direkte Teilnahme aller oder durch die Entsendung von Delegierten geschieht, hängt einmal von der Bedeutung der Entscheidung und zum anderen von der Größe des beschlußfassenden Gremiums ab (diese Entscheidungsstruktur entspricht der Form 3 im Experiment von Becker und Baloff, die sich als die effektivste erwies, und der dritten Gruppe im Experiment von Likert).

  Dies hätte den Vorteil, daß das höchste Informationspotential vertreten wäre. Zugleich hätte es positive Auswirkungen auf die Motivation der Organisationsmitglieder.

- Die Bearbeitung innerhalb der einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses sollte nach dem Prinzip der Arbeitsteilung erfolgen. Sie sollte in den Händen des- oder derjenigen liegen, die über die jeweilig größte sachliche Kompetenz verfügen.

Auf diese Weise wird das Potential der Organisation zum Erfassen der Komplexität der Umwelt am besten ausgenützt.

Die hier angedeutete Lösung des Problems, die Entscheidungsqualität im Rahmen der organisatorischen Möglichkeiten durch die Gestaltung der Entscheidungsstruktur zu verbessern, ist weitgehend kompatibel mit dem Kriterium der Beteiligung der Mitglieder.

Alle von einer solchen Entscheidung Betroffenen sind hierdurch in die Lage versetzt, bereits von der ersten Phase des Entscheidungsprozesses an auf die Entscheidung Einfluß zu nehmen. Auf diese Weise erhält die Beteiligung faktisch wesentlich mehr Gewicht, als wenn

sie lediglich als Wahlakt stattfindet. Bei einer Wahl- sie ist ungefähr identisch mit der Phase der Beschlußfassung - kann nur über bestimmte angebotene Alternativen entschieden werden; die Erarbeitung der Alternativen selbst aber, die für das Ergebnis des Problemlösungsprozesses von wesentlicher Bedeutung sein kann, bleibt von Einwirkungsmöglichkeiten ausgeschlossen. Wichtige Vorentscheidungen, die die Richtung der Lösung des Problems determinieren, würden bei einer Wahl weiterhin, wie bisher, in den Händen weniger bleiben. Eine Beschränkung der Beteiligung der betroffenen Organisationsmitglieder auf die Phase der Beschlußfassung würde wahrscheinlich auch die Folge haben, daß die Zahl der "Sachzwänge" sehr hoch sein würde und die Einflußnahme der Organisationsmitglieder relativ gering bliebe. Das häufige Auftreten von "Sachzwängen", also die Wahl zwischen Handlungsalternativen, die in der Realität diesen Namen nicht verdienen, erhöht daneben zwangsläufig die Frustration der Organisationsmitglieder; was sich wiederum auf das Interesse an Beteiligung an Entscheidungen negativ auswirkt.

Das Prinzip, alle von der jeweiligen Entscheidung Betroffenen auch formal zur Einwirkung zu legitimieren, erhöht die Transparenz der in die Entscheidung eingehenden Interessen und der ausschlaggebenden Machtkonstellationen im System. Damit können Informationen einerseits und Interessen andererseits leichter identifiziert, und die Möglichkeiten der - u.U. unbewußten und unbeabsichtigten - Manipulation verringert werden. Mit der faktischen und formellen Beteiligung aller betroffenen Organisationsmitglieder an Entscheidungsprozessen wird zugleich die bisher zum Zwecke der Herrschaftssicherung aufrechterhaltene Zuordnung der verschiedenen Entscheidungstypen auf die einzelnen hierarchischen Ebenen der Organisation durchbrochen. Auch Arbeiter werden an Innovations- oder Planungsentscheidungen beteiligt, wenn sie von ihren Folgen betroffen werden. Dies bewirkt auf die Dauer eine Verbreitung von "Herrschaftswissen" über die gesamte Organisation, was wiederum die Monopolstellung derjenigen, die z.Zt. Herrschaftspositionen innehaben, mindert, soweit sich diese Positionen auf Entscheidungswissen gründen. Der langfristige Effekt einer solchen Entscheidungsstruktur bestünde also in einer Egalisierung der Organisationsmitglieder.

Bisher bezogen sich alle Ausführungen zur Verbesserung der Entscheidungsqualität und zur Beteiligung der Organisationsmitglieder in Abhängigkeit von der Entscheidungsstruktur auf Entscheidungen zur Lösung mehr oder weniger komplexer Probleme. Routineentscheidungen blieben aus den Betrachtungen weitgehend ausgespart, da sich im Zusammenhang mit ihnen die Probleme etwas anders darstellen.

Sollen die für die Lösung komplexer Probleme aufgestellten Prinzipien auch für Routineentscheidungen Geltung haben, so bedeutet dies, daß diejenigen, die Routineentscheidungen ausführen, auch an ihrer Programmierung beteiligt werden. Konkret hätte dies zur Folge, daß das einzelne Organisationsmitglied zwar auch weiterhin auf den Stimulus A mit B reagiert, aber an der Festlegung, wann A eintritt, und daß B und nicht C auf A zu folgen habe, mitwirkt.

Hinsichtlich der Effizienz der Organisationen hätte diese Regelung insofern positive Auswirkungen, als die von Routineentscheidungen betroffenen Mitglieder in ihrer Motivation zur Ausführung der Entscheidung bestärkt werden dürften.
Es ist in diesem Zusammenhang jedoch noch die Frage zu klären, ob der positive Effekt, der durch die Beteiligung an der Programmierung von Routineentscheidungen ensteht, auch dann anhält, wenn die Beteiligungen nur sehr selten stattfinden, die einmal festgelegten Programme also eine sehr lange Laufzeit haben. Es ist sehr gut denkbar, daß Routineentscheidungen, treten sie zu häufig auf, auch nicht durch eine Beteiligung an ihrer Festlegung von ihrer frustrierenden und damit effizienzmindernden Wirkung verlieren.

Es besteht also im Zusammenhang mit Routineentscheidungen folgendes Dilemma: Zum einen tragen sie als generalisierte Regelungen zu einer Erhöhung der Effizienz der Organisation bei. Zum anderen ist ihre Reduzierung auf ein bestimmtes Ausmaß wünschenswert, um die effizienzmindernden Effekte der auf die Dauer mit ihnen verbundenen Frustrationen zu vermeiden. Diese Überlegungen treffen sich zum größten Teil mit denen, die von dem Ziel der Demokratisierung herzuleiten sind: eine Beteiligung der Betroffenen an der Festlegung der Routineentscheidungen mit einer gleichzeitigen Verminderung ihres Ausmaßes.

Als grundsätzliche Lösung ist die Bildung von Subsystemen, die sich am Organisationsziel ausrichten und die untereinander informationell verbunden sind[1] denkbar.

Dies kann z.B. durch die Bildung von Arbeitsgruppen geschehen, deren Autonomie von anderen Gruppen des Betriebs relativ groß ist, und innerhalb derer die anfallenden Probleme, zu denen auch die Programmierung von Routineentscheidungen gehörten, bearbeitet werden.

4.24 Der Entscheidungsverlauf

Den zweiten bedeutenden Faktor sowohl für die Entscheidungsqualität als auch die Beteiligung der Organisationsmitglieder bildet der Entscheidungsverlauf, der als eine partielle, auf einen konkreten Fall bezogene Aktualisierung der in der Entscheidungsstruktur angelegten Handlungsmöglichkeiten aufgefaßt werden kann. Er erhält seine Bedeutung dadurch, daß die Zeit eine wesentliche Rolle spielt.

Ansatzpunkt aller Überlegungen zum Entscheidungsverlauf bildet die Tatsache, daß in den meisten Fällen der Entscheidungsvorgang zeitlich limitiert ist. Dies trifft für den durchschnittlichen Versuch einer Problemlösung zu, bei der Zeit Kosten bedeutet; und erst recht für sogenannte Krisenentscheidungen, bei denen der Druck der Umwelt eine mehr oder weniger kurzfristige Entscheidung erfordert. Eine der in bezug auf die Effizienz der Organisation zu lösende Frage läuft in beiden Fällen auf die der Grenzkosten hinaus: Bei Entscheidungen ohne Außendruck lautet sie; ob der Gewinn an Entscheidungsqualität, der durch die Beanspruchung von mehr Zeit auf den Entscheidungsvorgang erreicht wird, im Vergleich zu den Kosten, die hierdurch zusätzlich entstehen, als geringer oder als größer einzuschätzen ist. In bezug auf Krisenentscheidungen ist sie dahingehend zu formulieren, ob die von der Umwelt zu befürchtenden Sanktionen im Falle einer Nichteinhaltung des von ihr gesetzten Termins als höher oder als geringer zu veranschlagen sind als die bei Einhaltung des Termins u.U. eintretende Verminderung der Entscheidungsqualität.

---

1) Vgl. Frieder Naschold: Organisation und Demokratie, a.a.O., S. 65 f.

Die hier geschilderte Frage der Grenzkosten läßt sich generell nicht beantworten, sondern muß von Fall zu Fall gelöst werden, wobei die Berechenbarkeit der jeweils anfallenden Kosten selbst unter günstigen Umständen immer nur auf ungefährer Basis gelingen kann, ein Rest von Unsicherheit immer bleiben wird.

Für die Effizienz von Organisationen spielt aber nicht nur die insgesamt zur Verfügung stehende Zeit eine Rolle, die für einen Entscheidungsvorgang aufgewendet wird. Die Verteilung des für den Entscheidungsvorgang verfügbaren Zeitbudgets ist ebenfalls wichtig. Auch hierüber lassen sich keine allgemeinen Regeln aufstellen. Während z.B. bei dem einen konkret zu lösenden Problem die Entscheidungsqualität den besten erreichbaren Stand annimmt, wenn das Zeitbudget auf alle Phasen des Entscheidungsverlaufs in etwa gleichmäßig verteilt wird, braucht dies in einem anderen Fall nicht zuzutreffen. Hier kann die Entscheidungsqualität größer sein, wenn z.B. die Phase der Informationssammlung die Hälfte des gesamten Zeitbudges einnimmt.

Die rationelle Handhabung der zur Verfügung stehenden Zeit beeinflußt ebenfalls die Qualität von Entscheidungen. Dies bedeutet, daß der Entscheidungsprozeß so organisiert sein sollte, daß keine Zeit verschwendet wird, also z.B. unnötige Sprünge zwischen den verschiedenen Phasen des Entscheidungsvorganges vermieden werden; das Ziel der Entscheidung im Laufe der Bearbeitung im Auge behalten wird, um nicht von irrelevanten Aspekten abgelenkt zu werden; durch ständige Kontakte zwischen denen, die einen Entscheidungsvorgang bearbeiten, Doppelarbeit, Irrwege verhindert werden; usw..

Zusammenfassend läßt sich über Entscheidungsqualität und Entscheidungsverlauf sagen, daß die prinzipiell nur begrenzt zur Verfügung stehende Zeit sich in fast allen Fällen als restriktiv auf die Entscheidungsqualität auswirken wird, da wahrscheinlich nur sehr selten Entscheidungen anstehen, für deren Lösung genügend Zeit vorhanden ist. Die Beeinträchtigungen lassen sich etwas reduzieren, indem so rationell wie möglich mit Zeit verfahren wird.

Weitaus problematischer als für die Entscheidungsqualität wirkt sich der Zeitfaktor auf die Beteiligung der Organisationsmitglieder aus. Die Beteiligung aller Organisationsmitglieder an den sie betreffenden Entscheidungen, ob direkt oder indirekt, macht den Entscheidungsvorgang zwangsläufig etwas länger, als wenn nur einige wenige an ihm mitwirkten, wenn auch die Entscheidungsqualität im letzten Fall

wegen der durchweg niedrigeren Ausnutzung des Informationspotentials und der wahrscheinlich unzulänglichen Erfassung und Berücksichtigung der vorhandenen Interessen und Wertvorstellungen der Organisationsmitglieder (geringeres Wertberücksichtigungspotential) als geringer zu veranschlagen sein wird als im ersten.

Im Interesse des Zieles der Demokratisierung ist daher die Forderung aufzustellen, daß im Falle eines Konfliktes zwischen einer höheren Qualität von Entscheidungen und einer Ersparnis von Zeit und damit auch Kosten tendenziell der Entscheidungsqualität Vorrang zu geben ist.

Dies könnte außerdem langfristig zur Folge haben, daß die Zahl der auftretenden Krisenentscheidungen mit der Zeit abnähme. Krisenentscheidungen sind nämlich häufig darauf zurückzuführen, daß bei vorhergegangenen Systementscheidungen versäumt worden ist, Umweltanforderungen rechtzeitig wahrzunehmen und in Entscheidungen einzubeziehen. Krisenentscheidungen sind also weitgehend in der mangelnden Qualität früherer Entscheidungen begründet und können bei einer Anhebung der Entscheidungsqualität zwar nicht völlig zum Verschwinden gebracht, aber doch beträchtlich reduziert werden.

4.25 Kognitive Fähigkeiten und psychisch-soziale Dispositionen der Organisationsmitglieder

Die Qualität der in Organisationen zustande gekommenen Entscheidungen wird u.a. von den kognitiven Fähigkeiten und den sozialen und psychischen Dispositionen des- oder derjenigen bestimmt, die an den Entscheidungen mitwirken. Diese Faktoren wirken z.B. bei der Gestaltung des Umweltmodells mit, das sich der Entscheidende konstruiert. Dieses Umweltmodell simplifiziert immer die reale Situation, die in der Regel zu komplex ist, um Handeln zu ermöglichen. Der Entscheidende handelt nur seinem Umweltmodell gemäß rational, entwickelt also eine "subjektive Rationalität". Das Ausmaß jedoch, in dem dieses Umweltmodell die Komplexität der Umwelt erfaßt, ist für die Entscheidungsqualität von wesentlicher Bedeutung.

Die kognitiven Fähigkeiten der an Entscheidungen Beteiligten wirken sich u.a. darauf aus, nach welchen Regeln das Problemlösen vor sich geht, wo nach welchen Informationen gesucht wird, wie Informationen verarbeitet werden - ob z.B. systematisch oder nicht, und wenn, nach welcher Systematik usw. - wie groß die Informationsverarbeitungskapazität ist usw..

Die kognitiven Fähigkeiten des einzelnen werden z.Zt. hauptsächlich von der Ausbildung bestimmt, die er durchlaufen hat, und zwar sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht. So werden z.B. ein Ingenieur und ein Volkswirt die Lösung ein und desselben Problems, wie z.B. Fragen des Transports oder der Lagerhaltung, auf verschiedenen Wegen suchen. Aber auch zwischen der von einem Mechaniker und einem Dipl.-Ingenieur erarbeiteten Lösung eines Problems werden Unterschiede auftauchen. Das in der Ausbildung erworbene Wissen über Fakten, Zusammenhänge, Fachsprachen usw. ermöglicht oder erschwert eine höhere Rationalität und damit das Erreichen einer höheren Qualität von Entscheidungen.

Die Höhe der kognitiven Fähigkeiten wird aber nicht nur von der Ausbildung, sondern auch von den Funktionen des einzelnen beeinflußt, d.h. von seinen Arbeitsaufgaben während der Berufstätigkeit. Aufgaben oder Tätigkeiten, die nicht eine fortwährende Aktivierung des in der Ausbildung erworbenen Wissens erforderlich machen, vermindern auf die Dauer seine kognitiven Fähigkeiten. Dies kann sich ebenfalls sowohl auf die Qualität als auch auf die Quantität auswirken. Eine Reduzierung der Quantität des ursprünglich vorhandenen Wissens kann z.B. dann eintreten, wenn die während der Arbeit gestellten Anforderungen nur einen mehr oder weniger kleinen Ausschnitt des ursprünglich erworbenen Wissens betreffen. Andererseits können Aufgaben, die an Qualität oder Quantität die durch die Ausbildung erworbenen kognitiven Fähigkeiten übersteigen, den Erwerb zusätzlichen Wissens notwendig machen und so zu einer Erhöhung des kognitiven Potentials führen, vorausgesetzt, daß die erhöhten Anforderungen zu bewältigen sind, also keine Frustrationen hervorrufen. Sind sie zu anspruchsvoll, bewirken sie eher das Gegenteil.

Die Auswirkungen von Erfahrungen früherer Entscheidungen oder Problemlösungsversuche auf die kognitiven Fähigkeiten sind abhängig von der psychischen Struktur bzw. von der Lernfähigkeit des einzelnen. War z.B. bei früheren Verfahren der Informationssuche fast immer ein Mißerfolg oder Erfolg beschieden, so hängt es von der Flexibilität bzw. Rigidität oder der Innovationsbereitschaft der Persönlichkeit ab, ob bei einer nächsten Entscheidung das alte Verfahren bei der Informationssuche beibehalten wird oder nicht.

Entscheidungen werden in ihrer Qualität auch durch die psychische oder soziale Disposition des einzelnen beeinflußt. Bestimmend hierfür sind z.B. frühkindliche und kindliche Sozialisation, Fehlerfahrung, Bezugsgruppen, Denkstile, Werte und Normen, Persönlichkeitsstruktur usw.

Problemsensitivität und damit eng gekoppelt, Innovationsbereitschaft werden z.B. durch die Fähigkeit zum kritischen Denken und zu Flexibilität erhöht. Beide hängen einmal zum großen Teil von der psychischen Struktur des einzelnen ab, die mitbedingt ist durch seine früheren Erfahrungen. Andererseits werden sie auch von der individuellen oder gesellschaftlichen Wertstruktur bestimmt, die im Laufe des Sozialisationsprozesses internalisiert wird.

Wenn Innovationsbereitschaft einen sozial positiv sanktionierten Wert darstellt, dürfte es wahrscheinlich sein, daß neue Wege beim Problemlösen versucht werden, während es im umgekehrten Falle überwiegend mit traditionellen Methoden vor sich gehen wird.

Die Sensibilität zur Wahrnehmung von Problemen kann z.B. auch von dem Interesse des einzelnen oder der Organisation abhängen, die wiederum in der Regel gesellschaftlich vermittelt sind. Bei einem starken Interesse für ein bestimmtes Gebiet wird die Sensibilität für dort auftretende Probleme wahrscheinlich sehr hoch sein. In einem niedrig bewerteten Problembereich dagegen wird die Problem-Identifizierung erst relativ spät erfolgen.

Aber auch das Aspirationsniveau, das zum größten Teil auf Erfahrung beruht, spielt hier eine Rolle. Für eine Person oder Organisation mit hohem Aspirationsniveau kann eine Situation schon als problematisch empfunden werden, die von anderen in der gleichen Situation aber mit niedrigerem Aspirationsniveau noch als befriedigend angesehen wird.

Die Qualität von Entscheidungen ist aber auch insofern von den psychisch-sozialen Einstellungen der Organisationsmitglieder abhängig, als sie, infolge der Arbeitsteilung, die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Kooperation, Zuverlässigkeit und ähnlichem von den Mitgliedern verlangt. Gehortete Informationen können z.B. zwar zur Stärkung von Machtpositionen einzelner beitragen, dienen aber kaum zur Verbesserung der Entscheidungsqualität.

Für die Beteiligung der Mitglieder an organisatorischen Entscheidungen sind ihre kognitiven Fähigkeiten und psychisch-soziale Disposition von wesentlicher Bedeutung. Zum einen hängt ihre Chance, faktisch auf Entscheidungen Einfluß nehmen zu können, neben der Institutionalisierung ihrer Berechtigung hierzu, stark von ihren kognitiven Potential ab. Inhaltliche Mitwirkung bei Entscheidungen ist ohne Problemverständnis, ohne eine entsprechende Informationsverarbeitungskapazität usw. nicht möglich. Auf das Verhältnis zwischen den Fähigkeiten zur Beteiligung und der Bereitschaft hierzu wurde bereits im Zusammenhang mit der Motivation etwas ausführlicher eingegangen. Zum anderen erfordert Beteiligung auch immer ganz bestimmte psychisch-soziale Dispositionen. Eine autoritäre Persönlichkeit z.B. dürfte hierfür als weitgehend ungeeignet erweisen; ebensowenig eine extrem individualistische Person ohne Bereitschaft zu Solidarität, zur Anerkennung der Meinungen und Fähigkeiten anderer usw.

Ebenso wie sich Entscheidungsstrukturen und -prozesse in Organisationen ändern lassen, sind auch die kognitiven Fähigkeiten der Mitglieder und - bis zu einem gewissen Grade - auch ihre psychisch-sozialen Dispositionen nicht als endgültig feststehende Größen zu betrachten, die die Möglichkeiten zur Erhöhung der Entscheidungsqualität und der Beteiligung von vornherein limitieren. Die kognitiven Fähigkeiten lassen sich beispielsweise auch bei Erwachsenen noch weiter entwickeln. Organisatorische Weiterbildungsmaßnahmen und Tätigkeiten, die Lernprozesse initiieren anstatt das bereits vorhandene verkümmern zu lassen, usw. können hier erhebliches bewirken. Auch die psychisch-sozialen Dispositionen sind beeinflußbar, z.B. durch positive Sanktionen von seiten der Bezugspersonen hinsichtlich des zur Beteiligung erforderlichen Verhaltens. Die Beteiligung der Organisationsmitglieder an Entscheidungen braucht daher nicht deshalb zum

Scheitern verurteilt zu sein, weil die Mitglieder über die hierfür notwendigen Fähigkeiten und Dispositionen beim Eintritt in die Organisation noch nicht verfügen.

4.26 Schlußfolgerung

Aus den Ausführungen zu Entscheidungen in Organisationen lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

Die Zielvariablen Effizienz und Demokratie drücken sich, auf Entscheidungen bezogen, in der Qualität von Entscheidungen und der formalen und faktischen Entscheidungsbeteiligung der Organisationsmitglieder aus. Beide werden determiniert von der Entscheidungsstruktur, dem Entscheidungsprozeß und den kognitiven Fähigkeiten und psychisch-sozialen Dispositonen der Organisationsmitglieder. Eine Verbesserung der Entscheidungsqualität im Verhältnis zur gegenwärtigen Praxis und eine Beteiligung der Organisationsmitglieder sind mit zum größten Teil identischen Prinzipien oder Maßnahmen zu erreichen. Dies sind

1. eine Mitwirkung und legitime Beteiligung aller Betroffenen an den betrieblichen Entscheidungen, und zwar in einer möglichst frühen Phase des Entscheidungsvorganges. Routineentscheidungen sollten in ihrem Ausmaß reduziert werden. Ihre Programmierung sollte mit von denen vorgenommen werden, die sie später ausführen.

2. An der Beschlußfassung sollten alle Betroffenen direkt oder indirekt beteiligt sein.

3. Die zur Verfügung stehende Zeit sollte so rationell wie möglich ausgenutzt werden. Bei einem Konflikt zwischen Zeit und Qualität sollte, im Interesse des Zieles der Demokratisierung, der Qualität und damit der Beteiligung Vorrang eingeräumt werden.

4. Das kognitive Potential der Mitglieder ist durch Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern. Die Arbeitsplätze sollten so gestaltet sein, daß sie bei ihren Inhabern Lernprozesse hervorrufen.

5. Das organisatorische Normen- und Wertesystem sollte bei ihren Mitgliedern die notwendigen psychischen und sozialen Dispositi fördern.

Diese zur Durchsetzung einer erhöhten Entscheidungsqualität und der Beteiligung der Mitglieder erforderlichen Bedingungen müssen in einer Organisation institutionalisiert und damit stabilisiert werden; das bedeutet, daß sie durch entsprechende Organisationsstrukturen abgestützt und gesichert werden müssen. Da dies nicht adäquat auf dem Wege einer Vollversammlung geschehen kann, ist ein "kompliziertes, tiefgestaffeltes und in sich verschachteltes System der Meinungs- und Willensbildung"[1] vorzusehen.

Die Installierung eines solchen Meinungs- und Willensbildungssystems erscheint grundsätzlich über eine Aufteilung der Organisation in zahlreiche, relativ autonome Subsysteme realisierbar zu sein. Diese Subsysteme, die wiederum weitere Untereinheiten, z.B. in Form von Arbeitsgruppen bilden können, wären am ehesten in der Lage, das vorhandene Informationspotential der Organisation auszunutzen, bei der Beschlußfassung die vorhandenen Werte und Interessen im Vergleich zu anderen möglichen Lösungen am besten zu berücksichtigen, und eine formale und faktische Beteiligung der Mitglieder zu gewährleisten, da die innerhalb der einzelnen Subsysteme anfallenden Entscheidungen den Rahmen des Überschaubaren und praktikablen nicht sprengen würden. Durch die Bildung von Subsystemen ließen sich auch die im Zusammenhang mit Routineentscheidungen anfallenden Probleme am ehesten lösen. Eine Gestaltung der Tätigkeiten in der Art, daß sie zur Erweiterung der kognitiven Fähigkeiten der Organisationsmitglieder beitrügen, wäre auf diese Weise ebenfalls am ehesten und schnellsten gegeben. Eine Verfolgung der aufgestellten Prinzipien in einer zentralisierten Organisation, d.h. ohne relativ selbständige Untereinheiten, würde die organisatorischen Entscheidungen dagegen außerordentlich schwerfällig machen, und zudem die Ausnutzung evtl. vorhandener Freiheitsspielräume nicht gestatten.

---

1) Frieder Naschold: Organisation und Demokratie, aaO., S. 75.

In einer aus zahlreichen relativ autonomen Subsystemen bestehende
Organisation muß jedoch die Koordinierung der einzelnen Subsyste
ihrer Tätigkeiten und ihrer Entscheidungen und ihre Ausrichtung au
die Organisationsziele gesichert sein. Von daher leitet sich die
Notwendigkeit her, zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen bzw
Subsystemen Mechanismen vorzusehen und zu institutionalisieren,
mit denen diese Probleme bewältigt werden.

4.3 Information und Kommunikation

Information und Kommunikation stellen eine weitere organisatorische Dimension dar, deren Ausprägung für die Realisierung der Zielwerte Demokratie und Effizienz bestimmend ist.

Information und ihre Übertragung in Form von Kommunikation haben für Organisationen beinahe "allumfassende" Bedeutung, wobei anzumerken ist, daß Information hier im weitesten Sinne, als "Nachricht" aufgefaßt wird; also auch Befehle, Signale usw. umschließt. Norbert Wiener gebrauchte für diesen Sachverhalt das folgende Bild: "Communication ist the cement that makes organizations. Communication alone enables a group to think together, to see together, and to act together."[1)]

Information und Kommunikation sind insbesondere für Entscheidungen von außerordentlicher Wichtigkeit. "Jedes zweckorientierte Entscheiden, jede aktive Anpassung an wechselnde Situationen setzt voraus, daß man im Besitz aller Informationen ist, die diese Entscheidung beeinflussen können. Informationen sind das Rohmaterial rationalen Entscheidens."[2)]

Aber nicht nur eine befriedigende Entscheidungsqualität, also letztlich Effizienz, ist ohne ausreichende Information nicht erreichbar; auch eine Beteiligung der Mitglieder, eine Demokratisierung der Organisation, ist ohne eine entsprechende Informationsgrundlage praktisch nicht möglich.

Information und Kommunikation sind aber nicht nur - dieser Eindruck könnte leicht entstehen -, für die Phase der Informationssammlung von wesentlicher Bedeutung.

Kommunikation wird auch dann wichtig, wenn im Entscheidungsprozeß Alternativen verglichen und bewertet und Beschlüsse gefaßt werden. So ist z.B. auch die Berücksichtigung der Interessen und Wertvorstellungen der betroffenen Organisationsmitglieder nur über Kommunikation möglich.

Auch die Ausführung oder Realisierung der Entscheidung ist ohne Information und Kommunikation undenkbar.

---

1) Norbert Wiener: Cybernetics, in MIT, 1955, zitiert nach Frieder Naschold: Systemsteuerung, a.a.O., S. 17.

2) Renate Mayntz: Soziologie..., a.a.O., S. 96.

Versucht man, die Zielvariablen Demokratie und Effizienz auf Information und Kommunikation zu beziehen, so lauten sie:
Um die Effizienz der Organisation positiv zu beeinflussen, müssen die zur Lösung der organisatorischen Aufgaben benötigten Informationen in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen; sie müssen relevant und dürfen nicht verzerrt sein; und ihre Beschaffenheit und Verarbeitung muß in angemessener Zeit vor sich gehen.
Information und Kommunikation tragen dann zur Demokratisierung d Organisation bei, wenn sie die Mitglieder in die Lage versetzen, sich an den Entscheidungen des Systems wirkungsvoll zu beteiligen d.h., wenn die Informationen relevant, unverzerrt und in ausreichendem Maße vorhanden sind. Diese Anforderungen treffen sich also zum größten Teil mit denen, die unter dem Aspekt der Effizi bereits genannt wurden. Lediglich der Zeitfaktor tritt hier nicht auf.

Aus beiden Zielvorstellungen, wenn auch aus Gründen der Demokrati mehr noch als aus denen der Effizienz, ist darüber hinaus die Forderung abzuleiten, daß für alle die selbständige Suche nach In mationen und unbeschränkte Kommunikation möglich sein muß. Dies i vor allem dann bedeutsam, wenn auch die vorhandenen Interessen ur Wertvorstellungen berücksichtigt werden sollen.

Aus diesen Zielvorstellungen, und aus der Tatsache, daß z.B. über die Relevanz von Informationen abstrakt keine Aussagen zu treffen sind, ergibt sich, daß im folgenden hauptsächlich die Kommunikati die Übertragung von Informationen in Organisationen Gegenstand de Betrachtungen sein wird, weniger dagegen Informationen selbst. Es soll daher hier nicht näher darauf eingegangen werden, wie Informationen ihre Empfänger beeinflussen; und welche der in diesem Zu sammenhang aufgestellten Theorien, ob Stimulus-Reaktionstheorien mit intervenierenden psychologischen und/oder soziologischen Vari ablen[1] oder Dissonanztheorien[2] zur Erklärung herangezogen werde könnten.

---

1) Vgl. Frieder Naschold, Systemsteuerung, a.a.O., S. 78 ff.

2) Vgl. Cranach, Irle, Vetter: Auswertung der Literatur und Biblio graphie über "Information und Entscheidung im Betrieb", unv. Man. S. 22 ff.

4.31 Kommunikationsfluß und Kommunikationsstrukturen

Bei der Übertragung von Informationen, beim Kommunikationsfluß, unterscheidet man vor allem die verschiedenen organisatorischen Elemente oder Komponenten, die in die Kommunikation einbezogen sein können. Zunächst einmal sind Sender und Empfänger zu nennen, d.h. eine oder mehrere Personen oder auch Maschinen, von denen die Nachricht ausgeht, und eine oder mehrere Personen, die sie erhalten. Die Übermittlung wiederum braucht nicht direkt zu erfolgen. Dies kann telefonisch, brieflich oder auch durch Signale geschehen. Aber auch andere Organisationsmitglieder kommen als Übermittler in Frage (Übermittlungs- oder Kommunikationskanal). Als weiteres Element unterscheidet man die Kodierungseinrichtungen (Wandler und Rückwandler). Sie nehmen einmal die kanalgerechte Umformung der vom Sender intendierten Nachricht vor (in Sprache, Schrift, Funk usw.) und entschlüsseln zum anderen wieder die verschlüsselten Informationen. Als letzte Komponente ist die Störquelle zu nennen. Unter der Störquelle sind alle systematischen oder zufallsbedingten Störfaktoren zu verstehen.[1)]

Bei einer Kommunikation brauchen nicht immer alle Elemente vollständig vertreten zu sein. Übermittlungskanal, Kodierungseinrichtung und Störquellen können fehlen. Bei einem Gespräch zwischen zwei Organisationsmitgliedern sind z.B. lediglich Sender und Empfänger vorhanden.
Betrachtet man nicht mehr nur das Informationsübertragungssystem, den Kommunikationsfluß zwischen Sender und Empfänger, sondern greift Kommunikation im Rahmen einer Organisation, so sind weitere Begriffe einzuführen: Kommunikationsprogramm, Kommunikationsnetz und Kommunikationsstruktur. "Das Kommunikationsnetz gibt an, welche Informationen zwischen welchen Positionen ausgetauscht werden müssen und zugleich hinreichen, um eine Aufgabe zu lösen. ... Das Kommunikationsnetz wird definiert als die Menge der direkt möglichen Kommunikationen zwischen einer Anzahl von Positionen. ... Dies bedeutet, daß eine Kommunikationskanal als Möglichkeit zur Kommunikation existiert. ..." [2)]

1) Vgl. Frieder Naschold, Systemsteuerung, a.a.O., S. 19f; vgl. auch: Harold Guetzkow: Communication in Organizations, in: James March (ed.): Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 535

2) Rolf Ziegler: Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme, Meisenheim am Glan 1968, S. 42 ff.

Unter Kommunikationsstruktur soll nun ... "die Art und Weise verstanden werden, in der das Kommunikationsprogramm in dem vorgegebenen Netz realisiert wird, d.h. welche Informationen tatsächlich zwischen welchen Positionen ausgetauscht werden. Während das Kommunikationsprogramm nur angibt, zwischen welchen Positionen Informationen ausgetauscht werden müssen, spezifiziert die Kommunikationsstruktur, durch welche Kanäle dieser Austausch erfolgt.

Ein Programm ist in einem Netz dann und nur dann realisierbar, wenn für jeden notwendigen Informationsaustausch ein direkter oder indirekter Kommunikationskanal besteht."[1)]

Mit Hilfe der Graphentheorie lassen sich die unterschiedlichen Möglichkeiten einer Kommunikationsstruktur anschaulich darstellen.

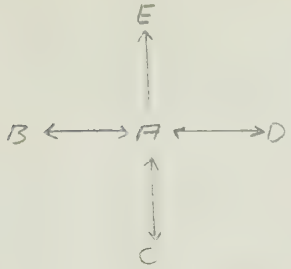
Graphen bestehen aus Punkten und Linien, die mit einem Pfeil versehen sind. Die Punkte kann man als Symbole für Positionen (Organisationseinheiten, die sowohl einzelne Mitglieder der Organisation als auch Abteilungen sein können) und die Linien für die Kommunikationsbeziehungen zwischen ihnen nehmen. Die Pfeile zeigen die Richtung an, in der die Kommunikation verläuft. Wichtig für die Kommunikationsstruktur sind auch die "Schnitt- oder Artikulationspunkte". Wenn man einen solchen Punkt wegnimmt bzw. ihn funktionsunfähig macht, ist die Kommunikation zerstört. Die Struktur zerfällt in mehrere unverbundene Teile, wie eine Kette in zwei Teile zerfällt, wenn man ein Glied wegnimmt.[2)] In den folgenden Darstellungen bilden z.B. Position A im Rad, die Positionen C,B,A,D,E im Baum und B und C in der Kette solche Schnittpunkte.

---

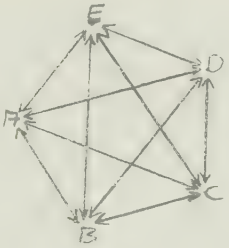
1) Rolf Ziegler: a.a.O., S. 46. Ziegler bezeichnete in diesem Zusammenhang allerdings die Kommunikationsstruktur als Organisationsform, was hier jedoch vermieden wurde, um Mißverständnisse zu vermeiden.

2) Vgl. Dorwin Cartwright: The Potential Contribution of Graph Theory to Organization Theory, in: Haire (ed.): Modern Organization Theory, New York 1959, S. 254 ff.;
Renate Mayntz, a.a.O., S. 92 ff.; Rolf Ziegler, a.a.O., S. 26 ff.
Hans Lenk: Graphen und Gruppen, Anwendungsmöglichkeiten der mathematischen Graphentheorie in Soziologie und Sozialpsychologie, in: Soziale Welt, Heft 4, 1969, S. 415 ff.

Zwei extreme Typen der Kommunikationsstruktur stellen das Rad und die Vollstruktur dar.

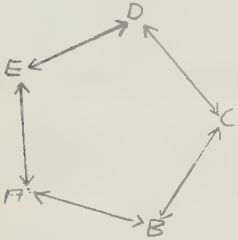


Rad

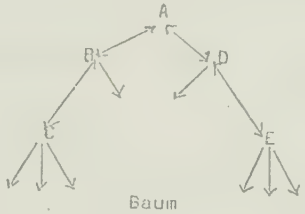


Vollstruktur

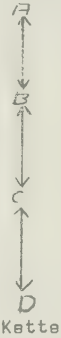
Daneben gibt es noch eine erhebliche Anzahl von Zwischentypen, von denen die wichtigsten der Kreis, der Baum und die Kette sind.



Kreis



Baum



Kette

Das Rad stellt den Idealtyp einer zentralisierten Kommunikationsstruktur dar. Kennzeichen einer zentralisierten Kommunikationsstruktur sind:

- an genau einem Punkt wird die Entscheidung getroffen
- dieser Punkt liegt im Zentrum des Kommunikationsnetzes[1], und
- sie hat die geringste mögliche Anzahl von Linien, ohne daß ein Punkt völlig isoliert ist.

---

[1] Es ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, daß die Entscheidung im zentralen Punkt des Netzes und nicht an einem beliebigen Punkt getroffen werden muß. Ein Vorgesetzter braucht nicht unbedingt diese zentrale Position innezuhaben. In einem solchen Fall würde eine Konzentration der Entscheidung bei ihm eine Verlängerung der Kommunikationswege bedeuten. Ein einfaches Beispiel kann dies veranschaulichen: Die Pos. A, B, und C verfügen über Primärin-

FORTSETZUNG DER ANM.:[1] SIEHE NÄCHSTE SEITE

Baum und Kette gehören ebenfalls zu den zentralisierten Kommunikationsstrukturen.[1)]

Die Vollstruktur stellt dagegen den Idealtyp einer dezentralisierten Kommunikationsstruktur dar. Hier gibt es keine irgendwie hervorgehobene Position. Jede hat gleichermaßen die Möglichkeit, Informationen zu erhalten und abzugeben; jede Position kann mit jeder anderen kommunizieren.

Hinsichtlich der in bezug auf Information und Kommunikation aufgestellten Ziele erweist sich die Kommunikationsstruktur als von ausschlaggebender Bedeutung. Sie soll daher hier im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen.

4.32 Zielvariablen und Kommunikationsstruktur

Die verschiedenen Kommunikationsstrukturen sind nun daraufhin zu untersuchen, wie sie den Forderungen nach hoher Effizienz gerecht werden und gleichzeitig eine Demokratisierung der Organisation ermöglichen.

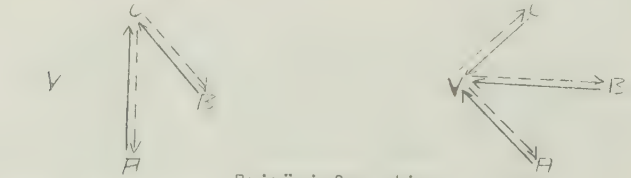
Da sich die folgenden Ausführungen stark auf Experimente stützen, müssen wir hinsichtlich der Zieldefinitionen auf die dort verwendeten Indikatoren zurückgreifen.

Partizipation in dem hier auf Information und Kommunikation bezogenen Sinn wurde dort in der Regel nicht erfaßt. Gefragt wurde stattdessen nach der Zufriedenheit der an der Kommunikation Mitwirkenden. Die Zufriedenheit kann selbstverständlich nicht als Äquivalent zur Partizipation angesehen werden, da sie nicht auf

---

Anm.[1)] - Fortsetzung von S. 109

formationen, V dagegen nicht. Optimal ist in diesem Falle nicht eine Lokalisierung der Entscheidung bei V, sondern bei einer der drei anderen Positionen).



: Primärinformation

----------: Lösung

Vgl. Rolf Ziegler, a.a.O., S. 91.

[1)] Vgl. Rolf Ziegler, a.a.O., S. 145.

faktischer Beteiligung zu beruhen braucht, sondern auch durch Manipulation zustandekommen kann. Trotz dieser Einschränkungen, und weil keine andere annehmbare Alternative zur Verfügung steht, wird Zufriedenheit - wenn auch unter Vorbehalten - in der folgenden Darstellung als Indikator für Demokratisierung, für die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitglieder, angenommen.

Die Leistung der Kommunikationsstruktur wurde in der Regel an der Dauer der Lösungszeit und der Zahl der Fehler gemessen. Die Dauer der Lösungszeit ist wiederum abhängig von der Anzahl der ausgetauschten Informationen, der Länge und Vielzahl der benutzten Kommunikationskanäle usw.. Die Zahl der Fehler oder Irrtümer dagegen ist u.a. abhängig von der Genauigkeit und Vollständigkeit, mit der eine Information übermittelt wird. Die Effizienz wurde dann als zufriedenstellend bezeichnet, wenn Lösungszeit und Fehlerzahl gering waren.[1)]

Eine schwache Leistung kommt u.a. durch eine Inadäquanz von Kommunikationsnetz und Kommunikationsprogramm zustande. Diese Inadäquanz tritt auf, wenn

1. ein Überschuß an Kommunikationskanälen besteht,
2. ein Mangel an Kommunikationskanälen besteht,
3. eine funktionelle Inadäquanz vorhanden ist, d.h., wenn Netz und Programm zwar dieselbe Struktur haben, sich aber nicht decken, so daß z.B. im Programm B, im Netz A eine zentrale Position innehat. (Hier sei nur an die Probleme erinnert, die auftreten, wenn in einer Gruppe formeller Führer (Vorarbeiter) und informeller Führer (der beliebteste Arbeitskollege) nicht personenidentisch sind.[2)]

Die Inadäquanz von Kommunikationsnetz und Kommunikationsprogramm ist wiederum von der Art der zu lösenden Aufgabe abhängig und den Anforderungen, die an die ihre Lösung gestellt werden. So kann z.B. ein und dieselbe Kommunikationsstruktur bei der Lösung der einen Aufgabe ein Mangel an Kanälen aufweisen, während zur Lösung einer anderen mehr Kanäle als notwendig vorhanden sind. Ähnliche Unstimmigkeiten können auch bei ein- und derselben Aufgabe eintreten, je nachdem, ob mehr Gewicht auf die Geschwindigkeit oder auf die

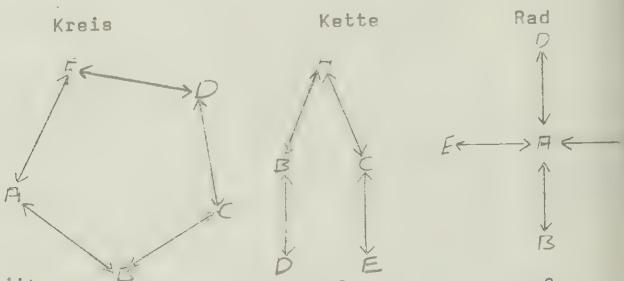
---

1) Vgl. Rolf Ziegler, a.a.O., S. 55.

2) Vgl. Rolf Ziegler, a.a.O., S. 50.

Fehlerlosigkeit der Problemlösung gelegt wird. Es ist daher notwendig, die verschiedenen Kommunikationsstrukturen - bei unterschiedlichen Anforderungen - daraufhin zu untersuchen und miteinander zu vergleichen, inwieweit sie Effizienz und Bedürfnisbefriedigung der Organisationsmitglieder, hier unvollkommen gemessen in Zufriedenheit, fördern oder nicht.

Das Verhältnis von Kommunikationsstruktur, Effizienz und Zufriedenheit bei einfachen Aufgaben läßt sich schematisch folgendermaßen wiedergeben:[1)]



	Kreis	Kette	Rad
Geschwindigkeit:	gering	groß	groß
Genauigkeit:	gering	groß	groß
Zufriedenheit:	sehr groß	gering	sehr gering

Aus dieser Darstellung geht ziemlich eindeutig hervor, daß bei einfachen Aufgaben das Rad, also eine zentralisierte Kommunikationsstruktur den anderen, mehr dezentralisierten Strukturen, in der Leistung überlegen ist, wogegen die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder mit Ausnahme des Inhabers der zentralen Position A äußerst gering ist.

Die Leistungsvorteile einer zentralisierten Struktur treten aber auch bei einfachen Aufgaben nur unter der Voraussetzung auf, daß es a) notwendig ist, daß Informationen von allen Positionen zusammengefaßt werden und b) die Kosten der Informationsübertragung gleich sind. Sind in einem Kommunikationskanal die Kosten verschieden hoch, je nachdem, ob A mit B oder B mit A kommuniziert, braucht eine zentralisierte Struktur nicht die effizienteste zu sein.[2)]

---

1) Nach Bavolas und Barrett mit kleinen Änderungen zitiert nach: Peter Hofstätter: Gruppendynamik, Reinbek 1957, S. 57.

2) Vgl. Rolf Ziegler, a.a.O., S. 65.

Die Zufriedenheit der Mitglieder in dezentralisierten Kommunikationsstrukturen ist wahrscheinlich auf folgende Momente zurückzuführen:

Zunächst einmal bedeutet eine dezentralisierte Struktur, daß mehr Mitglieder und in größerem Ausmaß an der Lösung von Problemen beteiligt sind. Beteiligung an Entscheidungen aber, und nicht nur das Ausführen von Hilfsfunktionen, erhöht in unserem Kulturkreis ohne Zweifel das Selbstwertgefühl, und führt so zur Zufriedenheit. Nicht umsonst zeigen in zentralisierten Kommunikationsstrukturen die Inhaber der zentralen Position eine durchweg hohe Zufriedenheit. Zufriedenheit kann insofern als Ausdruck des subjektiven Gefühls der Partizipation angesehen werden und bildet auf diese Weise ein Anzeichen dafür, inwieweit die Kommunikationsstruktur die Realisierung der Zielvariablen Demokratie und die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitglieder erlaubt oder nicht.

Die in dezentralisierten Strukturen festzustellende Zufriedenheit der Mitglieder kann auch ein Resultat des Gefühls der Unabhängigkeit sein. Die Unabhängigkeit ist in dezentralisierten Strukturen wesentlich größer als in zentralisierten. Unabhängigkeit, Autonomie aber stellen in unserer Gesellschaft ebenfalls einen als positiv angesehenen Wert dar, der, wird er erreichbar, Zufriedenheit auslöst. Zugleich stellt Unabhängigkeit in bezug auf Information und Kommunikation eine wesentliche Vorbedingung für eine wirksame Partizipation dar.

Von da aus erscheint die Schlußfolgerung als berechtigt, daß dezentralisierte Kommunikationsstrukturen mehr als zentralisierte einer Realisierung der zielvariablen Demokratie entgegenkommen.

Es erscheint daher legitim, sich beim weiteren Vorgehen vor allem darauf zu konzentrieren, welche Kommunikationsstrukturen welchen Anforderungen in bezug auf die Leistung am besten entsprechen.

Als nächstes werden Aufgaben untersucht, die sich in der funktionellen Interdependenz der Gruppenmitglieder voneinander unterscheiden. Aufgaben mit starker funktionaler Interdepenz werden dadurch charakterisiert, daß sie ein hohes Maß an Abstimmung der Aktivitäten aller Handelnden, also viel Koordination erfordern. Aufgaben mit einem niedrigen Grad an funktioneller Interdependenz machen dagegen das Erreichen eines Zieles auch möglich, ohne daß die Verhaltensweisen der Beteiligten genau aufeinander abgestimmt sind. Ein Beispiel für eine starke funktionale Interdependenz stellt eine Transferstraße dar; eine relativ schwache funktionale Interdependenz dagegen besteht dagegen bei einer Werkstattfertigung.

Im Experiment fand man heraus, daß die Leistung von Gruppen mit starker funktionaler Interdependenz in zentralisierten Kommunikationsstrukturen besser war als in dezentralisierten. Bei Gruppen mit niedriger funktionaler Interdependenz dagegen war die Leistung höher, wenn sie in dezentralisierten Kommunikationsstrukturen arbeiteten.[1)]

An diesem Beispiel wird deutlich, daß die Abhängigkeit in einer Beziehung wieder andere Abhängigkeiten nach sich zieht und damit verstärkt. Andererseits erfordert Autonomie oder Selbständigkeit in der Tätigkeit auch Unabhängigkeit in bezug auf Information und Kommunikation. Es ist aber unbedingt hinzuzufügen, daß dieser Zirkel aufzubrechen ist; daß der Grad der funktionalen Interdependenz zwischen zwei oder mehreren Organisationsmitgliedern oder Gruppen durch eine Veränderung der Arbeitsverhältnisse gestaltbar ist und die Notwendigkeit einer zentralisierten Kommunikationsstruktur aus diesem Grunde nicht ohne weiteres hergeleitet werden kann.

Aufgaben variieren auch nach den Ansprüchen, die man an sie stellt insbesondere was die Genauigkeit bei der Übertragung von Informationen, also die Leistungen des Kommunikationsflusses betrifft. Die Genauigkeit ist abhängig von der Fähigkeit des Kommunikationssystems, Irrtümer zu reduzieren und Störungen in der Informations-Übertragung und des Kodierungssystems abzubauen. Es ist im folgenden zu untersuchen, inwieweit die Qualität der Informationsübertragung von der Kommunikationsstruktur abhängt.

---

1) Vgl. Rolf Ziegler, a.a.O., S. 145.

Eine Reduzierung von Irrtümern kann dadurch erfolgen, daß zunächst einmal so wenig Fehler wie möglich gemacht werden. Zum zweiten muß die Kommunikationsstruktur es ermöglichen, Fehler aufzudecken und zu berichtigen.

Fehler werden so weit wie möglich vermieden, wenn die Informationen über keine oder nur wenige Zwischenstationen vom Sender zum Empfänger gelangen, also eine direkte Verbindung besteht. Läuft die Information dagegen über mehrere Zwischenglieder, gelangt sie also nicht direkt vom Sender zum Empfänger, ist die Gefahr von Fehlern, die immer weiter geschleppt werden, relativ groß. Betrachtet man zentralisierte und dezentralisierte Kommunikationsstrukturen unter diesem Aspekt, so kann man folgern, daß in zentralisierten Strukturen wahrscheinlich häufiger Fehler gemacht werden als in dezentralisierten.

Den wohl wichtigsten Mechanismus, Irrtümer aufzudecken und zu berichtigen, stellt das feed-back, die Rückmeldung oder Rückkoppelung dar. Die Chance, auf diese Weise Irrtümer zu reduzieren, erhöht sich daher zugleich durch die Existenz von Möglichkeiten der Rückkoppelung. Voraussetzung für ein feed-back ist das Vorhandensein von symmetrischen Kommunikationskanälen. Symmetrische Kommunikationskanäle sind aber tendenziell eher in dezentralisierten Kommunikationsstrukturen anzutreffen als in zentralisierten.

Von hieraus kann man schließen, daß die Fähigkeiten zu Irrtumsreduktion bei zentralisierten Kommunikationsstrukturen im Vergleich zu dezentralisierten wesentlich geringer sind.

Störungen der Informationsübertragung lassen sich umso schwerer abbauen bzw. vermeiden, je weniger symmetrische Kanäle zur Verfügung stehen, d.h. je seltener die kommunikativen Beziehungen zwischen Sender und Empfänger zweiseitig ist. Sind bei zentralisierter Struktur symmetrische Kanäle vorhanden, brauchen sie daher dezentralisierte Strukturen mit gleichfalls symmetrischen Kanälen prinzipiell nicht unterlegen zu sein. Wenn zentralisierte Strukturen trotzdem mit Störungen der Informationsübertragung weniger gut fertig werden, so liegt dies in der Regel an ihrer Schwierigkeit, ähnlich wie im Zusammenhang mit der Reduktion von Irrtümern, den Übertragungsfehler zu entdecken. Zudem weist die zentralisierte

Struktur bei der Informationsübertragung noch andere Schwächen au
die Informationen werden, wie bereits erwähnt, in der Mehrzahl de
Fälle nicht direkt, also vom Sender A zum Empfänger B vermittelt,
sondern laufen über mehrere Zwischenpositionen. Wenn Informatione
aber über eine Anzahl von Positionen laufen, besteht nicht nur di
der Verzögerung und der Verzerrung[1], sondern es existieren auch
mehr Möglichkeiten für das Auftreten von Störungen des Kommunikat
flusses.

Störungen des Kodierungssystems werden in zentralisierten Strukturen nicht so schnell abgebaut wie in dezentralisierten. In dezentralisierten Kommunikationsstrukturen, die zugleich symmetrisch und kreisförmig sind, wird man Störungen des Kodierungssystems leichter überwinden können. Es gelingt den Gruppen hier in der Regel eher, ein neues gemeinsames Codesystem aufzubauen.[2]

Bei komplexen Aufgaben ergeben sich folgende Zusammenhänge:
Die Komplexität einer Aufgabe kann sich sowohl auf die Informatio
beziehen, auf die zu verarbeitende Menge, den Schwierigkeitsgrad
ihres Inhaltes usw. als auch auf die zur Lösung des Problems notwendigen Operationen, d.h., ob diese sich in Teilprobleme zerlegen lassen oder nicht, usw. "Geht man von der Annahme aus, daß ein Individuum bei einer komplexen Aufgabe mehr Lösungs- und Übertragungsfehler macht als bei einer einfachen, dann ergeben sich bei komplexen Problemen höhere Anforderungen an die Fähigkeit von Kommunikationsnetzen, Irrtümer zu reduzieren."[3]

Bei der Bewältigung von komplexen Aufgaben erweist sich daher eine dezentralisierte Kommunikationsstruktur, wie z.B. die Vollstruktur in bezug auf die Leistung als überlegen.

Bei einer Überlastung der Kapazität der Informationsverarbeitung ergeben sich hinsichtlich der Kommunikationsstruktur folgende Konsequenzen: Fallen in einer Gruppe sehr viele Informationen an, so kann es sich sehr bald herausstellen, daß eine Position z.B. alle die für sie eingehenden Informationen nicht mehr verarbeiten kann. In einer zentralisierten Kommunikationsstruktur wird am

---

1) Vgl. Renate Mayntz, a.a.O., S. 94.

2) Vgl. Rolf Ziegler, a.a.O., S. 110 ff.

3) Rolf Ziegler, a.a.O., S. 97.

ehesten die Position keine ausreichende Kapazität zur Informationsverarbeitung mehr haben, die die meisten Informationen erhält: die zentrale Position. Bricht die Struktur an dem Schnittpunkt (Artikulationspunkt) zusammen, so bricht zugleich die gesamte Struktur auseinander. In einer dezentralisierten Struktur dagegen ist es zunächst unwahrscheinlicher, daß eine Position zusammenbricht, da hier zwar die Gesamtzahl der zu verarbeitenden Informationen größer ist, sich zugleich aber gleichmäßiger auf alle Positionen verteilt eine Überlastung im Verhältnis zur zentralisierten Struktur also später auftritt. Darüber hinaus können im Falle des Zusammenbrechens einer Position die Informationen auf anderen Wegen die übrigen Positionen erreichen, da die Kommunikationsstruktur durch den Ausfall einer Position noch nicht auseinanderfällt.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die zentralisierte Kommunikationsstruktur in wenig komplexen Situationen der dezentralisierten Struktur hinsichtlich der Leistungsfähigkeit überlegen ist, soweit sich die Leistung auf die Minimierung der Anzahl der Kommunikationen und der dafür benötigten Zeit handelt. Die Schwäche dieser Struktur hinsichtlich der Korrektur von Fehlern fällt hier noch nicht ins Gewicht, da bei einfachen Aufgaben im allgemeinen wenig Fehler gemacht werden.

Je komplexer die Aufgaben werden, desto weniger fällt der Vorteil von Zeitgewinn und geringer Anzahl von benötigten Kommunikationen ins Gewicht, und umso schwerer wiegt der Nachteil der mangelnden Fähigkeit zur Fehlerkorrektur.

Der größte Nachteil der zentralisierten Struktur besteht aber darin, daß die nicht an den Entscheidungen beteiligten Gruppenmitglieder in hohem Maße unzufrieden sind. Diese Tatsache wird ausnahmslos von allen Untersuchungen bestätigt. Die durchschnittliche Unzufriedenheit der Gruppenmitglieder wird nicht nur mit dem zunehmenden Zentralisierungsgrad größer, auch die Unterschiede im Grad der Zufriedenheit von Inhabern von zentralen und peripheren Positionen steigt an.

Aus der wachsenden Unzufriedenheit der Mitglieder mit einer steigenden Zentralisierung der Kommunikationsstruktur läßt sich folgern, daß die letztere einer Realisierung der Zielvariablen Demokratie im Wege steht. Unzufriedenheit tangiert aber auch den Zielwert der Effizienz, wenn man die sich daraus ergebenden langfristigen Folgen betrachtet. Wird nämlich eine zentralisierte Kommunikationsstruktur als unabänderlich betrachtet, so steigt mit dem Grad der Zentralisierung die Apathie der an den Problemlösungen nicht beteiligten Mitglieder. Wenn alternative Möglichkeiten vorhanden sind ist die Fluktuation unter Gruppenmitgliedern in peripheren Positionen sehr groß. Damit ist zugleich im Extremfall das "Überleben" einer Organisation gefährdet, wenn "Überleben" auch von der Fähigkeit abhängt, genügend Mitglieder zu rekrutieren, um alle Stellen besetzen zu können.

Dieser langfristige Effekt kam in den oben dargestellten Abhängigkeiten nicht zum Tragen, da die Erkenntnisse über die Verhältnisse zwischen Kommunikationsstruktur und Leistung vorwiegend in Experimenten gewonnen wurden, die in der Regel nicht einen längeren Zeitraum in Anspruch nahmen.

Als Fazit läßt sich also ziehen, daß, kurzfristig betrachtet keine generellen Aussagen darüber möglich sind, ob eine bestimmte Kommunikationsstruktur in bezug auf Effizienz optimal ist. Es ist vielmehr so, daß die verschiedenen Kommunikationssysteme hinsichtlich der unterschiedlichen Anforderungen, die an sie gestellt werden, mehr oder weniger geeignet erscheinen, daß aber keine Struktur allen Anforderungen gerecht wird.

Eine Faustregel besagt, daß eine Kommunikationsstruktur so wenig Linien wie möglich, aber so viel wie nötig haben sollte. Die als notwendig und hinreichend angesehene Anzahl von Linien und Kanälen variiert jedoch stark mit der Zielsetzung in bezug auf die Aufgabenerfülltung, die Art der Aufgaben, und danach, welche Nebenfolgen der Kommunikationsstruktur man zu akzeptieren bereit ist bzw. angestrebt werden. Wenn z.B. nur die Leistungsfähigkeit des Systems zählt, so ist für einfache Aufgaben eine andere Kommunikationsstruktur zu wählen als für komplexe. Wird großes Gewicht auf die Genauigkeit gelegt, mit der eine Aufgabe erledigt werden soll, so ist eine andere Struktur geeignet als wenn die Schnelligkeit mit der eine Aufgabe gelöst wird, als entscheidend angesehen wird.

Längerfristig gesehen wird sich die mit zentralisierten Kommunikationsstrukturen verbundene Unzufriedenheit der Mitglieder allerdings auch negativ auf die Leistung auswirken.

4.33 Kommunikation in betrieblichen Organisationen

Bisher wurde Kommunikation quasi losgelöst von der betrieblichen Realität untersucht. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Kommunikation in Betrieben und auf ihre gegenwärtige Praxis. In einem nächsten Schritt werden sodaß die aus Laborexperimenten gewonnenen Erkenntnisse und die in den Betrieben gebräuchliche Kommunikation gegenübergestellt und aus beiden Schlußfolgerungen für die Gestaltung der Kommunikation in einer Organisation, deren Zielvariablen Demokratie und Effizienz sind, gezogen.

Die heute in Betrieben übliche Kommunikationsstruktur ist weitgehend zentralistisch und zwar meist in der Gestalt eines Baumes. Sie entspricht zum großen Teil dem hierarchischen Aufbau des Betriebs, d.h. daß die jeweiligen Artikulations- oderSchnittpunkte normalerweise mit Vorgesetztenpositionen zusammenfallen. Dies hat zur Folge, daß vom Prinzip her der Kommunikationsfluß vorwiegend in vertikaler Richtung verläuft, also von Untergebenen zu Vorgesetzten und umgekehrt,während die horizontale Kommunikation, also ein Informationsaustausch zwischen Organisationsmitgliedern, die sich auf einer gleichen hierarchischen Ebene befinden, formell nur in Ausnahmefällen, z.B. bei Stäben, vorgesehen ist. Die Kommunikationskanäle sind meist asymmetrisch. Der Eindruck von symmetrischen Kanälen täuscht häufig, wenn man von einem Gespräch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen darauf schließen zu können meint. Die Kommunikationsinhalte, also die Informationen, die zwischen ihnen ausgewechselt werden, sind nicht identisch. Die Kommunikationen von oben nach unten enthalten meist Informationen autoritativen Inhalts, also Befehle, Anweisungen usw., während für die Kommunikation von unten nach oben Inhalte vorgesehen sind, die dem Vorgesetzten die Entscheidungsfindung erleichtern soll, also Informationen dem allgemeinen Verständnis entsprechend enthalten sollen, wie z.B. Nachrichten und Auskünfte über die Angelegenheiten der Organisation und der

damit im Zusammenhang stehenden Umwelt. Es existieren in betrieblichen Organisationen also für die unterschiedlichen Informationen verschiedene Kommunikationsnetze, mit meist zentralistischer Struktur und häufig asymmetrischen Kanälen.

In Betrieben treten daher in der Kommunikation alle die Schwierigkeiten auf, die oben bereits als Nachteile von zentralistischen Kommunikationsstrukturen mit asymmetrischen Kanälen skizziert worden sind: Störungen in der Informationsübertragung, im Kodierungssystem; Irrtümer werden im Vergleich zu anderen Strukturen weniger gut gemeistert; die Lösung komplexer Probleme ist erschwert, wenn andererseits auch die Geschwindigkeit der Informationsübertragung größer i

Zusätzlich hierzu weist die betriebliche Kommunikation in der Regel weitere Nachteile auf, die, einmal ganz abgesehen von dem Ziel der Demokratisierung, das ja nur in ganz wenigen betrieblichen Organisationen existiert, die Effizienz beeinträchtigen.

Die, wenn auch häufig nicht nach außen vertretene, so doch fast überall anzutreffende Beschränkung der Kommunikation von oben nach unten und auf autoritative Inhalte, also auf Anweisungen, die die Tätigkeit des Untergebenen betreffen, um so die Erfüllung seiner Rolle sicherzustellen, bringt folgendes mit sich: Der bei den untergeordneten Organisationsmitgliedern bestehende Mangel an Informationen über die Beziehungen ihrer Tätigkeit zu anderen organisatorischen Aufgaben, über die organisatorischen Ziele usw. bewirkt zum einen, daß der einzelne die Einbettung seiner Tätigkeit in den organisatorischen Gesamtrahmen nicht begreift. Die Folge hiervon ist ein erhöhter Bedarf an Anweisungen, die direkt seine Tätigkeit betreffen, da er ohne Zielvorstellungen und Verständnis für seine Tätigkeit bei den im Betrieb immer wieder auftretenden unerwarteten Situationen handlungsunfähig ist.[1] Es existiert also auch hier wieder einer der häufig in Betrieben zu beobachtenden Zirkel: Die Begrenzung der von oben nach unten laufenden Kommunikationsinhalte auf Befehle und Anweisungen verstärkt zugleich den Bedarf danach.

---

1) vgl. Katz und Kahn, aaO., S. 239 f.

Abgesehen hiervon wird die Effizienz auch dadurch beeinträchtigt, daß diese inhaltlich und strukturell einseitiger Kommunikationen für die Leistungsmotivation negative Konsequenzen hat.

Negative Auswirkungen auf die Effizienz von Organisationen hat auch die Regelung, daß "Informationen" als Kommunikationsinhalte hauptsächlich von den unteren Ebenen der Hierarchie nach oben gelangen sollen. Hier macht sich vor allem der Verbund von Kommunikations- und Autoritätsstruktur stark restriktiv bemerkbar. Es ist eine Fiktion, sowohl vom Informationssender als auch vom Empfänger zu erwarten, bei dem Austausch von Informationen losgelöst von ihrer Rolle als Untergebener und Vorgesetzter zu agieren. Da der Untergebene z.B. weiß, daß viele der Informationen, die er seinem Vorgesetzten gibt, von diesem zu seiner eigenen Kontrolle weiterverwendet werden, erzählt er seinem Vorgesetzten in der Regel nicht das, was dieser hören will oder muß, sondern das, was ihm opportun erscheint. Eine freie und objektive Information ist so lange nicht möglich, als diese negative Rückwirkungen für den Informanten mit sich bringen kann; dies ist auch dann zu befürchten, wenn die Informationen Arbeitskollegen betreffen und diese den Sender der Informationen darauf hin als Spion, als Verräter betrachten und behandeln. Es ist Katz und Kahn zuzustimmen in ihrer Lokalisierung des Problems: "It is not a matter of changing the communikation habits of individuals, but of changing the organizational conditions responsible for them."[1] Sie wenden sich damit - unserer Ansicht nach zu Recht - gegen die Meinung von Harold Guetzkow, der glaubt, daß sich die Kommunikationsbarriere zwischen oben und unten mit einiger Anstrengung abbauen ließe, und die damit verbundenen Nachteile dann nicht zum Tragen kämen.[2]

---

1) Katz und Kahn, aaO., p.. 246.

2) vgl. Harold Guetzkow, aaO., S. 548

Horizontale Kommunikation, also der Austausch von Information zwischen Organisationsmitgliedern auf der gleichen hierarchischen Ebene, ist in hierarchisch aufgebauten Organisationen kaum vorgesehen. Selbst die Koordination von Tätigkeiten der gleichen Ebene erfolgt - oder soll zumindest erfolgen - über den oder die jeweiligen Vorgesetzten. Wenn horizontale Kommunikation nach den Normen der Organisation zulässig ist, so ist sie meist durch Regeln festgelegt. Eine Ausnahme bilden hier lediglich Stäbe.

Die Vernächlässigung horizontaler Kommunikation in Betrieben hat für die Effizienz disfunktionale Folgen. Halten sich die Organisationsmitglieder an ihre Vorschriften - findet also keine oder nur die vorgeschriebene horizontale Kommunikation statt - werden die Kommunikationswege durchweg länger und durch die Einschaltung von Zwischenstationen anfälliger für Störungen, Fehler und Verzerrungen; Genauigkeit und Geschwindigkeit sind also gering. Hinzu kommt, daß die Arbeitssituationen nur in wenigen Fällen so stark strukturiert sind, daß aller erforderliche Koordinationsbedarf vorhersehbar und damit regelbar ist.

Der Austausch von Informationen zwischen Gleichgestellten ist in vielen Fällen aber nicht nur zu einer effizienten Bewältigung von Arbeitsaufgaben notwendig. Für das einzelne Organisationsmitglied ist auch die soziale und psychische Bestätigung wichtig, die es von Kollegen erhält. Ist horizontale Kommunikation aus technischen Gründen nicht möglich, weil entweder die Entfernung zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen, Lärm oder dergleichen dies verhindern, kann eine Beeinträchtigung des psychischen Wohlbefindens die Folge sein.

Die Diskussion horizontaler Kommunikation in Betrieben muß jedoch noch auf einen weiteren Punkt eingehen: Auf die Rolle horizontaler Kommunikation unter dem Aspekt der Herrschaft. Eine Begrenzung der Kommunikation auf die Vertikale vergrößert die Möglichkeiten der Herrschenden, die Untergebenen zu kontrollieren, zu manipulieren, und zu steuern.[1] Es ist auf diese Weise nicht nur möglich, Informationen zu filtern oder zu fälschen, ohne daß die Gefahr der Aufdeckung allzu groß ist auch Widerstand kann sich nur schlecht artikulieren; eine Solidarisierung ist durch die Vereinzelung der Mitglieder kaum möglich.

---

1) vgl. Katz und Kahn, a.a.O. p. 245.

Von hier aus erscheint, wie bereits im Zusammenhang mit Entscheidung, die Schlußfolgerung berechtigt, daß die in hierarchischen Organisationen entwickelten Regelungen in bezug auf Kommunikation nicht so sehr unter dem Aspekt der Effizienz, sondern vor allem unter dem der Herrschaftssicherung zu deuten ist. Die in hierarchischen Organisationen kongeniale Kommunikation fördert damit eine der in dieser Studie vertretenen Zielvorstellungen diametral entgegengesetzte Richtung und kann daher nicht für eine demokratische und effiziente Organisation übernommen werden.

4.34 Schlußfolgerung

Aus den bisherigen Ausführungen zur Information und Kommunikation, bezieht man sie auf die Zielvariablen Demokratie und Effizienz, ergibt sich folgendes: zentrale Kommunikationsstrukturen mit asymmetrischen Kanälen sind abzulehnen, da sie nicht zur Demokratisierung von Organisationen beitragen, bzw. sie geradezu verhindern und darüber hinaus nur bei einfachen Aufgaben und unter kurzfristige Perspektive effizienter sind als ihre Alternative: dezentralisierte Kommunikationsstrukturen.

Dezentralisierte Strukturen sind nicht nur bei der Bewältigung komplexer Aufgaben effizienter als zentralisierte; sie fördern auch allem Anschein nach die Demokratisierung von Organisationen.

Eine simple Umgestaltung organisatorischer Kommunikationsstrukturen von zentralisierten zu dezentralisierten ist allerdings nicht ohne weiters möglich. Eine Organisation umfaßt in der Regel zu viele Mitglieder, als daß eine direkte Kommunikation zwischen ihnen über alles möglich wäre. Eine völlige Überlastung wäre die Folge, selbst wenn man davon ausgeht, daß dezentralisierte Strukturen besser als zentrale damit fertig werden.

Eine Lösung dieses Dilemmas wird sichtbar, wenn man die verschiedenen Möglichkeiten der Organisation und ihrer Mitglieder untersucht, auf Überlastungen zu reagieren.

Miller klassifizierte die möglichen Antworten auf Informationsüberlastungen in sieben Kategorien:[1)]

---

1) Vgl. J.G. Miller: Information input overload, and psychopathology, in: American Journal of Psychiatry, 1960, pp. 695-704, zitiert nach Katz und Kahn, a.a.O., p. 231.

- Auslassen; einige Informationen werden nicht weitergegeben
- Fehler; Informationen werden falsch weitergegeben
- Bildung von Warteschlangen; man läßt Informationen sich zu bestimmten Zeiten stauen, in der Hoffnung, sie später bearbeiten zu können, wenn einmal weniger anfällt
- filtern; bestimmte Informationen werden gemäß eines Prioritätenschemas vernachlässigt
- Vereinfachung; Informationen werden nicht mehr scharf voneinander differenziert
- Benutzung mehrerer verschiedener Kanäle, die parallel voneinander verlaufen
- Flucht vor der Aufgabe.

Katz und Kahn [1] unterscheiden diese sieben von Miller genannten Möglichkeiten von Organisationen und ihren Mitgliedern, sich an Situationen der Informationsüberlastung anzupassen, danach, ob sie für das Funktionieren des Systems adaptiv sind oder nicht. Mit adaptiv bezeichnen sie Mechanismen, mit deren Hilfe das Problem, mit dem das einzelne Mitglied konfrontiert ist, sich lösen läßt. Maladaptive oder defensive Mechanismen schützen nach ihrem Verständis zwar den einzelnen vor dem Zusammenbruch, lösen aber nicht das Problem. Adaptive Mechanismen sind also der Effizienz der Organisation im Gegensatz zu maladaptiven oder defensiven zuträglich.

Danach sind das willkürliche Auslassen von Informationen und Fehler als eindeutig defensive Mechanismen zu bezeichnen. Die Bildung von Warteschlangen kann beides darstellen. Sie kann adaptiv sein bei einer momentanten Überlastung, und bei einer begründeten Erwartung, daß sie vorübergeht. Disfunktional dagegen ist sie bei dauernder Überlastung. Ähnlich steht es beim Filtern. Vorausgesetzt, daß die Kriterien, nach denen gefiltert wird, den Zielen und Bedürfnisse der Organisation und ihrer Mitglieder dienen, klar definiert sind und eingehalten werden, kann Filtern einen adaptiven Mechanismus darstellen. Ist dies nicht der Fall, kann Filtern leicht dazu führen, daß schwierige oder unvertraute Informationen weggefiltert werden. Die Funktionalität oder Dysfunktionalität des Filterns von Informationen hängt allerdings auch noch von der Art der Informationen ab. Bei eindeutigen Informationen ist die Gefahr der Dysfunktionalität geringer, da die Interpretationsmöglichkeiten sehr beschränkt sind und der Beeinflussung durch Auswahl und Verarbeitung enge Grenzen gesetzt sind, vor allem wenn die Richtlinien genau definiert sind. Sehr problematisch erscheint dagegen das Filtern mehrdeutiger Informationen oder von Informationen, die gesucht werden, z.B. zum Lösen eines Problems.

---

[1] ...

Vereinfachung von Informationen erscheint meistens als defensiver Mechanismus. In nur wenigen Fällen wird es funktional sein, der Quantität von Informationen zu ungunsten der Qualität den Vorrang zu geben. Eindeutig als dysfunktional ist auch die Flucht vor der Aufgabe zu bezeichnen.

Als eindeutig adaptive Maßnahme bleibt die Benutzung verschiedner Kommunikationskanäle übrig. Sie unterscheidet sich aber insofern von den übrigen sechs Reaktionen, als sie die Existenz bereits von Überlastungsvermeidenden Strukturen des Kommunikationssystems/ voraussetzt. Die Installierung verschiedener Kommunikationskanäle bedeutet zugleich eine Dezentralisierung der Organisation. Die Schaffung eigener Kanäle für spezielle Kommunikationsinhalte hat folgende Vorteile: Die Suchprozesse werden erleichtert, d.h. bei der Suche nach bestimmten Informationen braucht keine Selektion hinsichtlich der Relevanz der Fragestellung mehr getroffen zu werden. Außerdem wird die Gefahr vermindert, daß wichtige Informationen deshalb übersehen werden, weil sie zusammen mit anderen, unwichtigen auftreten. Der Nachteil einer solchen Entlastung der Kommunikationsstruktur besteht darin, daß die Existenz mehrerer Netze innerhalb einer Organisation relativ kostspielig ist. Die Anwendbarkeit dieser Lösung ist außerdem auch dadurch begrenzt, daß die Kommunikation mit einer Vielzahl von Netzen leicht undurchschaubar und nach der Suche nach dem richtigen Kommunikationskanal zuviel Zeit und Energie verwendet wird. Als ein tragbarer Kompromiß erscheint die Beschränkung der Installation spezieller Kommunikationskanäle auf wenige, dafür aber umso wichtigerer Informationen, und zwar auf solche, die durch die Suche nach Informationen charakterisiert werden. Für Kommunikationen, bei denen die Informationen die Position bzw. deren Inhaber suchen, scheinen die Nachteile die Vorteile zu überwiegen.

Weitere Mechanismen, mit Überlastungen des Kommunikationssystems fertig zu werden, nennt Guetzkow. Sie setzten aber ebenfalls, wie die Schaffung verschiedener Kanäle, eine Veränderung des Kommunikationssystems voraus:

- die Bildung spezifischer Stellen zur Informationsverarbeitung, und
- die Benutzung von Sprachen, die einen relativ großen Sinngehalt aufweisen, zugleich aber mit wenig Signalen auskommen.[1)]

---

1) Vgl. Harold Guetzkow, a.a.O., S. 551.

Die Bildung spezifischer Stellen zur Informationsverarbeitung käme praktisch einer Filterung der Informationen gleich und wiese die selben Vor- und Nachteile auf. Hinzu käme, daß dadurch zugleich wieder Gruppen im Betrieb geschaffen würden, die, privilegiert mit Informationen ausgestattet, sehr leicht anderen, weniger informierten gegenüber Herrschaftspositionen einnehmen könnten. Die bereits im Zusammenhang mit Entscheidungen ausgeführt, kann nur eine Angleichung des Herrschaftswissens, der Verfügung über Informationen zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern zu einer auch praktisch wirksamen Demokratisierung führen.

Die zuletzt genannte Lösungsmöglichkeit, die Benutzung einer eigenen Sprache, hat zwar den Vorteil, daß sie die notwendigen Informationen ohne eine Verkürzung des Sinninhaltes weitergibt und zugleich direkt vom Sender zum Empfänger übermittelt werden kann, doch lohnt sich der Aufbau einer eigenen Sprache nur für Informationen, die häufig und in immer gleichbleibender Form auftreten, also für Routineinformationen. Für Innovations- und Planungs-, Zweck- und Programminformationen dagegen scheint diese Möglichkeit der Informationsentlastung wenig geeignet.

Katz und Kahn weisen auf eine völlig andere Möglichkeit hin, mit der Überlastung fertig zu werden: anstatt nach Mechanismen zu suchen, mit denen die Masse der Informationen handhabbar wird, schlagen sie vor, den input an Informationen zu reduzieren, so daß eine Überlastung erst gar nicht auftritt.[1)]

Selbstverständlich kann es sich keine Organisation leisten, soll nicht ihre Effizienz ganz erheblich leiden, die aus der Umwelt kommenden Informationen nicht aufzunehmen und zu verarbeiten. Eine Reduzierung des Inputs kann sich nur auf die Informationen beziehen, die innerhalb der Organisation entstehen. Nach Katz und Kahn ist ein großer Teil der Informationsüberlastung darauf zurückzuführen, daß die verschiedenen Subsysteme und unterschiedlichen hierarchischen Ebenen sich gegenseitig mit Informationen überschwemmen; unter der Prämisse: je mehr, desto besser.

---

1) Vgl. Katz und Kahn, a.a.O., S. 233 f.

Ein Weg, der Überlastung mit Informationen durch eine Reduzierung des input zu entgehen, besteht in einer Dezentralisierung der Organisation in relativ autonome Subsysteme oder Arbeitsgruppen, wobei besonderes Gewicht auf "autonom" zu legen ist. Werden die einzelnen Subsysteme in ihren Handlungen von anderen weitgehend unabhängig, besteht also zwischen ihnen nur eine schwache funktionale Interdependenz, so wird auch das Bedürfnis nach Kommunikation zwischen ihnen geringer, eine Informationsüberlastung also vermieden. Die hier gefundene Lösung entspricht damit der, die auch in bezug auf die organisatorische Dimension Entscheidung als die erfolgversprechendste hinsichtlich der beiden Zielvariablen Demokratie und Effizienz angesehen wurde.

Innerhalb der einzelnen Subsysteme oder Arbeitsgruppen und zwischen ihnen kann dann die Kommunikationsstruktur eine dezentralisierte Form annehmen. Sie eröffnet die Möglichkeit, Informationen vom Sender direkt an den Empfänger zu geben, ohne über Zwischenpositionen geleitet zu werden, d.h. daß jedes Gruppenmitglied jedes andere Mitglied ohne die Einschaltung einer dritten Person kontaktieren kann. Sie kann außerdem sicherstellen, daß Information und Kommunikation nicht - bewußt oder unbewußt - als Herrschafts- und Manipulationsinstrument benutzt werden. Die Möglichkeit, vollen Zugang zu allen benötigten Informationen zu haben, ist eine entscheidende Voraussetzung zu einer wirksamen Wahrnehmung von Partizipationsrechten, mit denen wiederum die Chance, die Befriedigung von Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit, usw. zu finden, unmittelbar verbunden ist.

Diese Annahme wird durch zahlreiche Experimente bestätigt, aus denen übereinstimmend hervorgeht, daß die Zufriedenheit der Systemmitglieder in einer dezentralisierten Struktur am größten ist, und Zufriedenheit als ein wichtiger, wenn auch nicht ganz zuverlässiger Indikator dafür gelten kann, inwieweit die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, u.a. auch nach Selbstbestimmung befriedigt werden.

Betrachtet man die dezentralisierte Kommunikationsstruktur unter dem Aspekt der Effizienz, so läßt sich feststellen, daß sie über die größte Fähigkeit verfügt, Störungen des Kodierungssystems zu überwinden, Fehler zu entdecken, mit komplexen Aufgaben fertig zu werden und eine Überlastung der Kapazität der Informationsverarbeitung und damit die Gefahr des Zusammenbrechens der Kommunikationsstruktur zu vermeiden.

Ihre kurzfristig leistungsmäßigen Nachteile bei einfachen Aufgaben und Aufgaben starker funktionaler Interdependenz fallen nicht so sehr ins Gewicht, da aus Gründen der Zielvariablen Demokratie eine Reduzierung bzw. eine Umgestaltung solcher Aufgaben angestrebt wird, um so die Unabhängigkeit des einzelnen und eine Erhöhung seiner kognitiven Fähigkeiten zu sichern.

Die Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Subsystemen bzw. Arbeitsgruppen sind analog denen innerhalb der einzelnen Gruppe zu regeln, d.h. die Kommunikationsstruktur sollte dezentralisiert sein und symmetrische Kanäle aufweisen. Die mit der Gestaltung eines solchen Kommunikationssystems verbundenen positiven Folgen hinsichtlich der Realisierung der Zielwerte Demokratie und Effizienz auf der Gruppenebene würden damit auch auf der Ebene der Organisation auftreten. Zugleich bildete eine dezentralisierte Kommunikationsstruktur zwischen den einzelnen Subsystemen eine notwendige Ergänzung zu der innerhalb der einzelnen Subsysteme. Eine zentralisierte Struktur auf der Ebene der Organisation hätte nämlich den Effekt, alles innerhalb der Gruppe erreich zunichte zu machen. Eine Abstufung zwischen den Gruppen in bezug auf ihre Chancen, sich, soweit es von Informationen abhängt, an den betrieblichen Entscheidungen zu beteiligen, wäre sowohl der Effizie abträglich als sie auch die Demokratisierungseffekte zurücknehmen würde.

Zusammenfassend läßt sich also sagen, daß unter Berücksichtigung der Zielvariablen Demokratie und Effizienz bei der Gestaltung von Information und Kommunikation in Organisationen nach folgenden Prinzipien verfahren werden sollte:

- die Organisation sollte dezentralisiert werden. Sie sollte sich aus relativ autonomen Subsystemen bzw. Arbeitsgruppen zusammensetzen, die untereinander informationell relativ unabhängig wären, wenn auch immer miteinander verbunden.
- Innerhalb der Arbeitsgruppen bzw. Subsysteme und zwischen diesen wiederum sollte eine dezentralisierte Kommunikationsstruktur bestehen, d.h. daß jedes einzelne Mitglied und jede Gruppe die Möglichkeit hat, mit jedem anderen nach Bedarf zu kommunizieren.

- Für bestimmte Informationen, die für sehr viele Mitglieder interessant oder notwendig sind, sollten eigene Kanäle entstehen - dies trifft insbesondere auf Informationen für Planungs- und Innovationsentscheidungen zu - ; oder sie sollten durch eigene Sprachen übermittelt werden - was vor allem in bezug auf Informationen für Routineentscheidungen in Frage kommt.

4.4 Steuerung und Kontrolle

Steuerung und Kontrolle stellen eine organisatorische Dimension dar, bei der die Interdependenz und Verflochtenheit der einzelnen Dimensionen untereinander erneut sehr augenfällig wird. Steuerung und Kontrolle stehen vor allem mit Entscheidung und Motivation in so enger Verbindung, daß man sagen kann, daß sie z.T. ein und denselben Sachverhalt, wenn auch aus unterschiedlicher Perspektive behandeln.

Mit der organisatorischen Dimension Steuerung und Kontrolle ist vor allem die Ordnung der Herrschaftsbefugnisse in einem Betrieb gemeint. Sie beinhaltet zugleich auch die Regelung der in arbeitsteilig organisierten Systemen auftretenden Koordinationsprobleme und damit zusammenhängend die Herstellung eines gewissen Ausmaßes von Konformität, umfaßt also eine Reihe von miteinander auftretenden Aspekten in einer Organisation. Aus dieser Skizzierung der mit Steuerung und Kontrolle gemeinten Probleme wird zugleich deutlich, daß hier Kontrolle nicht dem deutschen, sondern dem anglo-amerikanischen Sprachgebrauch entsprechend verwendet wird. Während im deutschen der Begriff der Kontrolle weitgehend mit "Überwachung", "Überprüfung" umschrieben werden kann, ist er im anglo-amerikanisc Verständnis weitergefaßt. Dort wird unter Kontrolle jener Prozeß verstanden, in dem eine Person oder eine Gruppe beeinflußt werden, ein bestimmtes Verhalten hervorzubringen bzw. zu vermeiden.[1)]

Unter der Kontroll- oder Steuerungsstruktur einer Organisation wird daher das relativ dauerhafte Muster verstanden, durch das Art und Ausmaß von Einfluß geregelt wird.

Es erscheint hier zunächst angebracht, das zu umreißen, was unter Einfluß verstanden bzw. nicht verstanden wird. Der hier verwendete Einflußbegriff ist z.B. von dem von Parsons' gebrauchten abzuheben Bei Parsons ist Einfluß ein Mittel zur Überzeugung (persuasion); E fluß wird bei ihm gekennzeichnet durch die allgemeine Fähigkeit, zu überzeugen durch das Angebot, sich gegenseitig anzuerkennen. Einfluß schafft Parsons zufolge zwischen denen, die ihn ausüben,

---

1) Vgl. Arnold S. Tannenbaum: Control in Organizations, New York/ St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1968, pp. 3 and 5 vgl. auch: U. Schumm-Garling,a.a.O., S. 66.

und denen die ihm ausgesetzt sind, Einvernehmen.[1] Parsons setzt also Einfluß nicht, wie das in der hier verwendeten Definition geschieht, in eine direkte Beziehung zum Verhalten. Einfluß wirkt vielmehr indirekt über die Herstellung eines Konsensus, von gemeinsamen Normen und Werten, auf das Verhalten ein. Dieser Bedeutungsinhalt von Einfluß erscheint unseres Erachtens zu einseitig, zu beschränkt und wird daher nicht übernommen.

Der hier benutzte Einflußbegriff enthält auch keinerlei Festlegung darüber, mit welchen Mitteln der Einfluß ausgeübt wird, bzw. worauf die Einflußnahme beruht. Er ist also sehr offen und schließt eine Reihe anderer Begriffe, die in diesem Zusammenhang häufig benutzt werden, mit ein, wie Macht oder Autorität. Macht und Autorität werden in der Regel mit bestimmten Formen der Einflußnahme verknüpft. So wird z.B. unter Autorität vielfach im Anschluß an Max Weber eine "legitimierte" Einflußbeziehung verstanden, Als Macht hingegen wird häufig bezeichnet, wenn auf nicht institutionell sanktionierte, nicht-legitimierte Weise Einfluß genommen wird.[2]

Das Unterscheidungskriterium der Legitimität erscheint jedoch etwas zweideutig zu sein. Es ist nicht nur jeweils unklar, woran das Prinzip geknüpft ist - ob die Legitimation an die formale Position in der Organisation gebunden ist oder ob sie aufgrund ihrer Beziehung zu den innerhalb der Organisation herrschenden Normen und Werte zustande kommt. Es besteht auch darüber keine einheitliche Auffassung, ob die Legitimität nur von einem oder von beiden der an der Einflußbeziehung Beteiligten anerkannt werden muß.[3] Während z. B. bei einigen Autoren die Anerkennung der Legitimität der Einflußbeziehung durch den Beeinflussten notwendig ist, braucht diss laut Parsons nicht der Fall zu sein. Nach ihm

---

1) Vgl. Talcott Parsons: On the Concept of Influence, in: Public Opinion Quarterly, 1963, 1, pp. 37 - 62; zitiert aus: Joachim E. Bergmann: Die Theorie des sozialen Systems von Talcott Parsons, Frankfurt 1967, S. 127.

2) Diese Definitionen von Macht und Autorität sind vor allem in der amerikanischen Literatur anzutreffen. Sie fußen vorwiegend auf der Parson'schen Max-Weber-Rezeption.

3) Vgl. Helmut Ziegler: Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970, S. 16 f.

ist Autorität das institutionell anerkannte Recht, die Handlungen anderer zu beeinflussen, ohne Berücksichtigung der Einstellung des anderen, des Untergeordneten hierzu.[1]

Die hier nur kurz aufgerissene Problematik des Legitimitätsbegriffs als Unterscheidungskriterium von Macht und Autorität läßt es zweckmäßig erscheinen, auf eine Differenzierung zwischen den beiden Begriffen zu verzichten. Sie werden in folgenden vielmehr synonym mit Einfluß benutzt. Hierdurch wird zugleich eine unnötige Einschränkung der nachfolgenden Diskussion durch Unterstellung bestimmter Sachverhalte, wie dies z.B. Parsons tut, vermieden.

Die Aussage, daß Steuerung und Kontrolle sich auf die Beeinflussung des Verhaltens der Organisationsmitglieder beziehen, ist jedoch zu schwach. Sie muß vielmehr in dem Sinne konkretisiert werden, daß Steuerung und Kontrolle in erster Linie auf das Verhalten gerichtete sind, das neben Meinung der Einfluß Ausübenden für das Erreichen der Organisationsziele relevant ist. Damit fallen weitere Aspekte in die Dimension Steuerung und Kontrolle: die Koordination der verschiedenen organisatorischen Aktivitäten auf diese Ziele hin und die Sicherstellung der hierfür erforderlichen Leistungen bei den Mitgliedern.

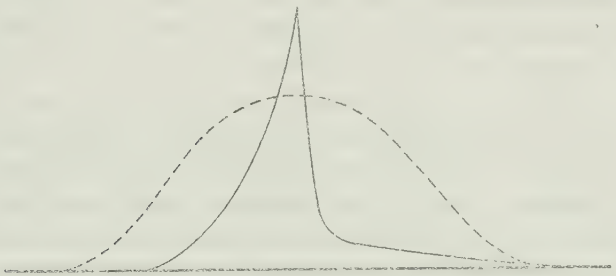
Nach dieser inhaltlichen Bestimmung von Steuerung und Kontrolle lassen sich auch die Unterschiede zu den übrigen organisatorischen Dimensionen verdeutlichen: während es z.B. bei der Dimension Entscheidung um die Festlegung der Ziele der Organisation geht, handelt es sich bei Steuerung und Kontrolle um die Art und Weise, in der das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflußt wird, damit diese Ziele erreicht werden. Ähnlich verhält es sich in der Beziehung zur Dimension Motivation. Auch hier vertritt Steuerung und Kontrolle das Moment der Zielstrebigkeit.

---

1) Vgl. Talcott Parsons: Beiträge zur soziologischen Theorie, Neuwied 1964, S. 188.

Nach dieser Definition erweckt Steuerung und Kontrolle - worauf noch ausführlich einzugehen ist - den Eindruck von etwas Diszipliniertem; die Assoziation mit Zwang tritt ein. Im folgenden wird ausführlicher dargelegt, inwieweit dies zutrifft.

Koordination und Steuerung setzen voraus, daß die organisatorischen Tätigkeiten koordinierbar, steuerbar sind. Das bedeutet, daß im Verhalten der Mitglieder ein bestimmtes Maß an Konformität hergestellt werden muß. Katz und Kahn formulieren das Problem folgendermaßen "... every organization faces the task of somehow reducing the variability, instability and spontaneity of individual human acts."[1] Dies bedingt, daß die individuelle Variabilität bei der Erbringung von Leistung zu einem mehr oder weniger großen Teil einzuschränken ist. Allport stellt den hypothetischen Unterschied zwischen individuellem Verhalten und dem in Organisationen erforderlichen in folgender Skizze dar:[2]



..... individuelles Verhalten

_____ Verhalten in Organisationen

Während das individuelle Verhalten die Form einer Normalkurve aufweist, nimmt die in Organisationen anzutreffende Variabilität die Gestalt einer J-Kurve an. Die Streuung ist bei der letzteren

---

1) Katz/Kahn, a.a.O., p. 199

2) F.H. Allport: Individuals and their human environment, zitiert aus: Arnold S. Tannenbaum: Control in Organizations, a.a.O.p. 17.

wesentlich geringer als bei der ersteren. Zur Veranschaulichung dieses Sachverhaltes mag der Beginn der Arbeitsaufnahme dienen. Erstrecken sich z.B. die Wünsche und Neigungen der Organisationsmitglieder nach dem ihnen angenehmen Zeitpunkt des Arbeitsbeginns auf fast alle Stunden des Tages, so ist der Arbeitsbeginn in Organisationen für alle Mitglieder in der Regel verbindlich geregelt, und zwar ist entweder ein bestimmter Zeitpunkt oder eine Zeitspanne für den Beginn der Arbeitsaufnahme festgesetzt.

Aus diesem Beispiel läßt sich zugleich folgern, daß das Ausmaß der erforderlichen Konformität nicht für alle Organisationen gleich groß zu sein braucht. Man kann vielmehr davon ausgehen, daß der Bedarf an Koordination und sich daraus ergebend an Konformität umso größer ist, je interdependenter die einzelnen organisatorischen Aktivitäten voneinander sind. Koordination und Steuerung werden außerdem umso notwendiger, je mehr die Gefahr der Zielabweichung besteht. Es ist in diesem Zusammenhang jedoch darauf hinzuweisen, daß erstens - wie bereits erwähnt wurde bzw. worauf in den folgenden Kapiteln noch ausführlicher eingegangen wird - die Interdependenz der einzelnen Tätigkeiten veränderbar ist, und es zweitens von der Gestaltung der einzelnen Organisation abhängt, ob die Gefahr der Zielabweichung in mehr oder minder starkem Maße auftritt.

Es ist jedoch nicht nur das Ausmaß der erforderlichen Konformität von der jeweils spezifischen Organisation abhängig. Auch die Art der erforderlichen Konformität kann starke Variationen aufweisen. So können z.B. in der einen Organisation an alle oder nahezu alle Mitglieder die gleichen Verhaltensanforderungen gestellt werden, während in anderen Organisationen wiederum von einzelnen oder Gruppen von Mitgliedern jeweils qualitativ verschiedene Anforderungen zu erfüllen sind. Ob nahezu gleichartiges Verhalten von allen Organisationsmitgliedern verlangt wird oder jeweils verschiedenartiges, hängt wahrscheinlich von der Komplexität der Organisation ab.

Etzioni weist zwar darauf hin, daß Steuerung und Kontrolle nicht das einzige Mittel seien, mit dem innerhalb von Organisationen Konformität der Mitglieder erreicht werden könne. Sie könne vielmehr, zumindest teilweise, durch Selektion bei der Rekrutierung der Mitglieder ersetzt werden.[1] Seiner Meinung nach wird das Gewicht der

---

[1] Vgl. Amitai Etzioni: Organizational Control Structure, in: James March (ed.): Handbook..., a.a.O., S. 658.

Auswahl für die Organisation gewöhnlich unterschätzt. "Tatsächlich zeigen verschiedene Untersuchungen, daß eine geringe Erhöhung der Anforderungen bei der Auswahl des Personals oft eine disproportional große Reduzierung der erforderlichen Investitionen für Kontrollzwecke zuläßt."[1] Der Grund hierfür liegt ihm zufolge darin, daß ein hoher Prozentsatz der in Organisationen unerwünschten Handlungen von einer relativ kleinen Anzahl von Mitgliedern begangen wird. Hier ist anzumerken, daß es sich weniger um eine Substitution von Steuerung und Kontrolle durch Selektion handelt. Es scheint vielmehr so, daß nicht das Ausmaß der Kontrolle verringert, sondern die Mittel der Kontrolle verändert werden. Kontrolle wird in diesem Fall nicht mehr unmittelbar durch andere Organisationsmitglieder und mit Hilfe von positiven oder negativen Sanktionen erreicht, sondern dadurch, daß vor Eintritt in die Organisation deren Normen und Werte internalisiert werden.

Zudem muß die Möglichkeit der Selektion durch Organisationen, insbesondere von Wirtschaftsorganisationen, insgesamt angezweifelt werden. Zum einen ist nicht immer eine genügende Anzahl von Bewerbern vorhanden, aus denen man eine Auswahl treffen könnte. Zum anderen ist das heute zur Verfügung stehende Auswahlinstrumentarium noch von erheblicher Unzulänglichkeit, d.h. die Sicherheit der Auswahl ist nicht gewährleistet. Das Problem der Herstellung von Konformität bleibt also bestehen.

Organisationen als auf dem Prinzip der Arbeitsteilung basierenden, zielgerichteten sozialen Systeme bedürfen immer der Steuerung und Kontrolle, der Koordination der verschiedenen Aktivitäten. Sie stellen eine funktionale Notwendigkeit dar. Diese Feststellung besagt allerdings noch nichts über die jeweils spezifische Gestaltung von Steuerung und Kontrolle aus. Sie kann außerordentlich unterschiedliche Formen annehmen.[2]

Erkennt man die Notwendigkeit von Steuerung und Kontrolle, und damit auch einer gewissen Konformität im Verhalten der Organisa-

---

1) Amitai Etzioni: Soziologie der Organisationen, a.a.O., S. 110.

2) Vgl. Niels Beckenbach, Sebastian Herkommer, Ulf Kadritzke: Zur Klassenlage der technisch und wissenschaftlich qualifizierten Lohnarbeiter, in: Klaus Meschkat und Oskar Negt (Hrsg.): Gesellschaftsstrukturen, Frankfurt 1973, S. 62 f.

tionsmitglieder an, ist zugleich für Organisationen, in deren Zielsystem auch die Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder, u.a. nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung, verankert ist, eine erhebliche Problematik aufgeworfen. Steuerung und Kontrolle wirken auf jeden Fall, auch wenn sie kollektiv ausgeübt werden, oder von der Mehrzahl der Organisationsmitglieder legitimiert sind, auf den einzelnen restriktiv, d.h. sie beschneiden ihn in seiner freien Entfaltung, disziplinieren ihn. Diese Frage wird später in diesem Kapitel noch einmal aufgenommen.

In einem nächsten Schritt werden Steuerung und Kontrolle in ihre einzelnen Dimensionen oder Aspekte zerlegt, um so bei der Analyse ihrer verschiedenen Formen hinsichtlich der Zielvariablen Demokratie und Effizienz zu einem differenzierteren Bild zu gelangen. Da in Betrieben heute in den weitaus meisten Fällen eine mehr oder weniger identische Lösung des Problems von Steuerung und Kontrolle zu finden ist, werden auch Untersuchungen über andere als Wirtschaftsorganisationen einbezogen werden, um so die Zahl der möglichen Alternativen zu erweitern.

4.41 Dimensionen oder Aspekte von Steuerung und Kontrolle

Steuerung und Kontrolle in Organisationen lassen sich vornehmlich in folgenden Dimensionen beschreiben, die in ihrer unterschiedlichen Ausprägung voneinander unabhängig sein können:

1. Höhe der gesamten Kontrolle (total amount of control)
2. Verteilung von Macht und Einfluß
3. Quellen des Einflusses (Machtbasen)
4. Machtmittel (Kontrollmittel)
5. Kontrollarten

Das Ausmaß der gesamten Kontrolle: Hinsichtlich dieses Punktes hat sich die moderne Organisationstheorie inzwischen von einer Annahme der traditionellen Machtthee-

rie gelöst, von der Annahme nämlich, daß Macht in einem sozialen System eine fixe Größe darstelle und Machtzunahme auf der einen Seite gleichbedeutend mit Machtabnahme auf der anderen sei. Die Gültigkeit dieser "zero-sum-Annahme" wird bestritten. Man nimmt heute vielmehr an, daß die Höhe oder das gesamte Ausmaß an Macht bzw. Kontrolle in einer Organisation abnehmen oder zunehmen kann[1] und daß darüber hinaus alle Personen oder Gruppen einer Organisation gleichermaßen davon betroffen sein können, wenn auch nicht müssen.

Welche Faktoren die totale Höhe der Kontrolle in Organisationen beeinflussen, steht noch nicht eindeutig fest. Im Prinzip aber scheinen folgende internen Bedingungen dafür verantwortlich zu sein:

1. Strukturelle Bedingungen. Sie können Interaktionen oder die Möglichkeiten der Einflußnahme zwischen den Mitgliedern fördern.
2. Motivationale Bedingungen. Die Mitglieder können motiviert sein, mehr Kontrolle auszuüben und auch selbst hinzunehmen.[2]

Beide, sowohl strukturelle als auch motivationale Bedingungen hängen stark mit der Informations- und Kommunikationsstruktur einer Organisation zusammen, der Art der Aufgaben, Art und Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung usw.

Forschungsergebnisse deuten an, daß das totale Ausmaß an Kontrolle in einer Organisation mit einem laissez-faire Führungsstil gewöhnlich sehr niedrig und mittelmäßig in einer bürokratisch-hierarchischen Organisation ist; sehr hoch ist sie in einer Organisation, in der ein demokratischer Führungsstil praktiziert wird. Dies stimmt mit den oben dargestellten Beziehungen überein. In demokratischen Organisationen oder in solchen mit "demokratischem Führungsstil" sind in der Regel sowohl die Interaktionen zwischen den Mitgliedern als auch deren Motivation höher.

Es ist in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, daß das gesamte Ausmaß an Kontrolle in einer Organisation keinesfalls mit den Aufwendungen hierfür gleichzusetzen ist. Unter Aufwendungen sind zu verstehen: die Zahl der Kontrolle ausübenden Personen; die Zeit,

---

1.) Vgl. Arnold S. Tannenbaum, a.a.O., p. 12; vgl. auch: Rensis Likert: New Patterns of Management, New York 1961; C.J. Lammers: Power and Participation in Decision-making in Formal Organizations, in: AJS, 1967, 2, pp. 201 - 216

2.) vgl. Arnold S. Tannenbaum: Control in Organization, a.a.O., S. 1

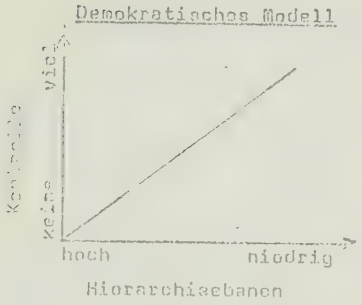
die sie dazu brauchen; und die materiellen und psychischen [illegible] die Aufwendungen einer Organisation für Kontrolle können sehr hoch, die Gesamthöhe der Kontrolle zugleich sehr niedrig sein. Gefängnisse sind ein Beispiel hierfür. Andererseits können die Aufwendungen sehr gering sein, ohne daß dies zugleich ein geringes Ausmaß an der insgesamt in einer Organisation ausgeübten Kontrolle bedingt.

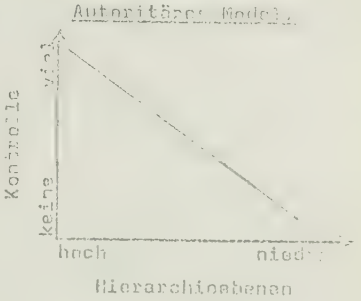
Verteilung von Macht und Einfluß: Organisationen können - und tun dies auch in den meisten Fällen - eine unterschiedliche Verteilung von Macht und Einfluß unter den verschiedenen Personengruppen oder Ebenen aufweisen, d.h., daß Einfluß bzw. Macht nicht bei allen Mitgliedern gleichermaßen anzutreffen sind. Unterschiede können z.B. hinsichtlich der Größe und Stärke des Einflusses, den eine Person, Gruppe oder Organisationseinheit besitzt, auftreten. Sie können aber auch hinsichtlich des beeinflußten Personenkreises bestehen, d.h. d wer wem gegenüber Macht ausübt, auf wieviele Personen sich diese ausdehnt (Kontrollspanne) usw.

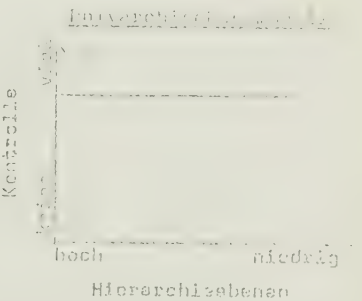
Um die Verteilung von Einfluß innerhalb der Organisation darstellen zu können, entwickelte Tannenbaum den "control-graph". Er besteht aus einem Koordinatensystem, dessen eine Achse die hierarchische Ebene der Organisation angibt, während die andere, die vertikale Achse, das Ausmaß an Einfluß bzw. Kontrolle über die Handlungen der Organisation anzeigt. Die Verteilung der Kontrolle wird durch die Form bzw. Neigung der Kurve dargestellt. Ist sie z.B. demokratisch, d.h. geht die meiste Macht von den Mitgliedern auf den unteren Hierarchieebenen aus, so weist sie eine positive Neigung auf. Haben jedoch die obersten Ebenen der Organisationshierarchie mehr Einfluß, so krümmt sie sich negativ. Der Kontrollgraph gibt zudem auch das totale Ausmaß der in einer Organisation vorhandenen Kontrolle an, und zwar durch die durchschnittliche Höhe der Kurve. Liegt die Kurve sehr niedrig, ist das totale Ausmaß an Kontrolle sehr gering; liegt sie dagegen sehr hoch, ist das Gegenteil der Fal

Tannenbaum entwickelte vier Idealtypen von Kontrollgraphen, die in der Realität allerdings kaum in dieser Reinheit auftreten: das

demokratische, das autoritäre oder oligarchische, das laissez-faire oder anarchische und das polyarchische Modell:[1)]







Quellen des Einflusses (Machtbasen): Das Ausüben von Einfluß setzt das Vorhandensein von Einflußquellen bzw. Machtbasen voraus. Diese Machtbasen können unterschiedlicher Art sein. Die wohl bekannteste Gliederung stammt von French und Raven. Sie differenzieren zwischen folgenden fünf Typen von Machtbasen:[2)]

---

1) Vgl. Arnold S. Tannenbaum: Control Structure an Union Functions, in: ders. (ed.): Control in Organizations, a.a.O., S. 32. Die Darstellung wurde entnommen: Renate Mayntz: Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 101. Renate Mayntz lehnte sich hierbei an Tannenbaum an.

2) J.P. French und B. Raven: The Bases of Social Power, in: Dorwin Cartwright (ed.): Studies in Social Power, Ann Arbor 1959.

1. Reward power: Sie basiert auf der Annahme des Beeinflußten P, daß der Einfluß Ausübende O die Fähigkeit besitzt, Belohnungen oder Abwendungen von Bestrafungen zu bewirken. Darüber hinaus ist die Anwendung von reward power davon abhängig, daß O über Ressourcen verfügt, die für P von Wert sind.

2. Coercive power: Sie gründet sich auf der Annahme P's, daß O Bestrafungen bewirken kann, und dem Glauben P's, daß sein Wertverlust im Falle einer Weigerung größer ist als im Falle des Nachgebens.

3. Referent power: Sie beruht auf der Identifikation P's mit O, die u.U. ohne Wissen und Willen von O geschehen kann. Mit Identifikation bezeichnen French und Raven "a feeling of oneness of P with O, or a desire for such an identity". In der Angleichung von Zielen und Verhaltensweisen an O, sei es nun eine Person, eine Gruppe oder eine Organisationseinheit, kann für P bereits Belohnung liegen.

4. Legitimate power: Grundlage dieser Macht ist die Internalisierung von Werten in P, die ihm sagen, daß O das Recht hat, ihn zu beeinflussen, und daß er die Pflicht hat, diesen Einfluß anzuerkennen. Es besteht also zwischen Beeinflussendem und Beeinflußten eine Art Konsensus hinsichtlich der Ausübung von Einfluß.

   Zur legitimate power sind in etwa auch die drei Typen legitimer Herrschaft von Max Weber zu zählen, die sich durch die Art, in der sie ihren Legitimitätsanspruch herleiten, voneinander unterscheiden. Sie können sich sowohl aus dem Glauben an die Legalität der gesetzten Ordnung und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Beauftragten herleiten (rationale oder bürokratische Herrschaft), als auch aus der Tradition (traditionale Herrschaft) und außergewöhnlichen Persönlichkeitsqualitäten (charismatische Herrschaft).[1)]

5. Expert power: Sie beruht auf der Annahme P's, daß O über Fachwissen bzw. Informationen verfügt. Die Stärke der expert power variiert mit der Vorstellung, die P vom Wissen O's hat.

---

1) Vgl. Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft, 1 Hb./Tübingen 1956, S. 159.

Expert power ist in etwa der funktionalen Autorität von Heinz Hartmann gleichzusetzen.

Einen weiteren bekannten Gliederungsversuch von Einflußquellen nahm Peabody[1] vor. Er unterscheidet folgende vier Basen:

- authority of position
- authority of legitimacy
- authority of competence und
- authority of person.

Aus diesen vier bildet er wiederum zwei Gruppen: die beiden zuerst genannten faßt er unter den Begriff der "formal authority" zusammen, die beiden letzten unter dem der "functional authority." Unklar bleibt bei ihm allerdings die Abgrenzung zwischen der "authority of position" und der "authority of legitimacy".[2]

Ziegler[3] unterscheidet ebenfalls zwei große Gruppen von Autoritätsquellen: formale oder Amtsautorität und personale Autorität. Die personale Autorität unterteilt er noch einmal in drei Formen:

1. die personale Autorität im engeren Sinn. Die Chance der Einflußnahme beruht hier auf allgemeinen, im sozialen System geschätzten persönlichen Eigenschaften, wie z.B. Ansehen, persönliche Integrität usw.;

2. die funktionale Autorität. Die Chance der Einflußnahme beruht hier auf persönlicher Sachverständigkeit in wirtschaftlichen oder technischen Fragen;

3. die koordinative Autorität. Ziegler bezeichnet sie als eine Sonderform der funktionalen Autorität. Sie leitet sich aus Sachverständigkeit in bezug auf Lenkung und Koordination sozialer Prozesse her.

Da die Gliederung der unterschiedlichen Machtbasen von French und Raven zum einen als die umfassendste unter den hier dargestellten und für die in dieser Arbeit verfolgte Fragestellung als

---

1) Vgl. Robert L. Peabody: Organizational Authority, New York 1964.

2) Vgl. Helmut Ziegler, a.a.O., S. 37 f.

3) Vgl. ibid., S. 32

die geeignetste angesehen wird, die zudem bereits in empirischen Untersuchungen angewendet worden ist, soll sie in der folgenden Diskussion zugrunde gelegt werden.

Die Macht- bzw. Kontrollmittel: Alle Machtbasen, mit Ausnahme der expert power, lassen sich auf das Sanktionsprinzip reduzieren, d.h. sie beruhen auf Belohnungen oder Bestrafungen. Die Sanktionen können physischer, materieller oder auch symbolischer Art sein. Etzioni spricht in diesem Zusammenhang von brachialer, pretialer oder sozialer Macht.[1)]

Welche Kontrollmittel in einer Organisation angewandt werden, hängt von vielerlei Faktoren ab. Für den Einsatz der Mittel ist bestimmend:

- die Antizipation der Wirksamkeit eines gegebenen Mittels
- die Berechnung der unmittelbaren Aufwendungen
- die Einschätzung der späteren Konsequenzen
- die generelle Ansicht über die menschliche Natur
- die ethische Bewertung der Mittel
- die Position in der sozialen Struktur
- legale constraints.[2)]

Die Wahl der Mittel richtet sich insbesondere nach dem Organisationstyp und nach dem Grad der Freiwilligkeit, mit dem die Mitglieder der Organisation beitreten.

In betrieblichen Organisationen gelangen vorwiegend materielle oder pretiale Machtmittel zur Anwendung. Auf den Gebrauch physischer Mittel wird in der Regel heute verzichtet. Brachiale Macht wird zur Zeit größtenteils nur noch in Zwangsorganisationen wie z. B. Gefängnissen, Nervenheilanstalten usw. angewendet, und auch hier in zunehmend schwächerem Maße. Soziale oder symbolische Machtmittel spielen in Betrieben eine geringere Rolle. Sie sind dagegen in voluntaristischen Organisationen wie z. B. in Kirchen, Parteien und Verbänden häufig anzutreffen.

---

1) Vgl. Amitai Etzioni: Soziologie der Organisationen, a.a.O., S. 96.

2) Dorwin Cartwright: Influence, Leadership, Control, a.a.O., S. 21

Unter Arten der Kontrolle werden vorrangig die Aspekte angesprochen, die im deutschsprachigen Raum mit dem Begriff der Kontrolle, also der Überwachung, verbunden werden. Es lassen sich im wesentlichen folgende verschiedenen Kontrollarten feststellen:

- Verfahrenskontrolle. Hier bezieht sich die Überwachung auf die Einhaltung des festgelegten Verfahrens, also auf bestimmte Handlungen, die Mittel zur Erreichung eines Zweckes sind. Eine Verfahrenskontrolle kann aber auch in den Fällen angewandt werden, in denen keine oder nur unter schwierigen Umständen Ergebniskontrollen möglich sind. [1)]
- Ergebniskontrolle. Sie bezieht sich zumeist darauf, ob ein bestimmtes, vorher als wünschenswert festgelegtes Ergebnis, ein Ziel, erreicht wird. Die Wahl der Mittel interessiert in diesem Zusammenhang weniger.
- Richtungskontrolle. Richtungskontrolle bezieht sich darauf, die Übereinstimmung zwischen Entscheidungen, z.B. über Zweckprogramm und allgemeinen Organisationszielen, zu überprüfen und eine ggf. aufgetretene Zielverschiebung rückgängig zu machen.

Die verschiedenen Arten der Kontrolle können sich sowohl auf die individuelle Leistung eines Organisationsmitgliedes beziehen als auch auf die Leistungen von Gruppen oder Subsystemen. In der betrieblichen Praxis können sie - parallel den unterschiedlichen Entscheidungstypen _ meist den unterschiedlichen Ebenen der Hierarchie zugeordnet werden. So steht die Verfahrenskontrolle meist in Verbindung zu Routineprogrammen und findet dementsprechend überwiegend auf den untersten Ebenen der Betriebshierarchie statt. Die Ergebniskontrolle ist fast stets an Zweckprogramme gekoppelt. Sie betrifft daher vornehmlich die mittleren und höheren Ebenen der Organisation. Einer Richtungskontrolle werden dagegen gewöhnlich die obersten Hierarchieebenen unterzogen.

---

1) Dies ist z.B. in der Rechtsprechung der Fall. Hier kann nur die Mittelwahl überprüft werden, d.h. ob alle gesetzlichen Vorschriften beachtet worden sind.

4.42 Die Zielvariablen in bezug auf die verschiedenen Dimensionen von Steuerung und Kontrolle

In dem nun folgenden Teil des Kapitels wird untersucht, wie sich die verschiedenen Ausprägungen der einzelnen Kontrolldimensionen hinsichtlich der Zielvariablen Demokratie und Effizienz auswirken. Auch hier mußte, wie bereits im Zusammenhang mit Entscheidung, Information und Kommunikation usw. auf die Verwendung des Begriffs Demokratie oder Beteiligung verzichtet werden. Grund dafür ist auch hier wiederum ein praktischer: Untersuchungen oder Experimente, auf deren Ergebnisse im folgenden rekurriert wird, haben durchweg die Zufriedenheit als Meßkriterium, nicht jedoch Partizipation, das Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung der Organisationsmitglieder, ihre Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung usw. Die Verwendung des Kriteriums der Zufriedenheit erscheint jedoch nicht ganz abwegig, da Zufriedenheit als ein Indikator dafür angesehen werden kann, inwieweit den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder z.B. nach Beteiligung Rechnung getragen wird. Einschränkend muß allerdings bemerkt werden, daß Zufriedenheit ein subjektives Kriterium ist, das stark vom Aspirationsniveau des einzelnen abhängt. Als nachteilig kommt hinzu, daß sie sich u.U. auch durch die Anwendung bestimmter Führungstechniken erreichen läßt, die lediglich vorgeben, die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder zu berücksichtigen.

Für eine Untersuchung der Beziehungen zwischen Kontrolle und Effektivität einerseits und Kontrolle und Zufriedenheit der Mitglieder andererseits sind alle fünf Dimensionen von Steuerung und Kontrolle von Bedeutung, wenn auch in jeweils unterschiedlichem Ausmaß. Im folgenden werden die verschiedenen Möglichkeiten der Ausprägung der fünf Dimensionen daraufhin befragt, ob sie das Erreichen von Effektivität und Zufriedenheit fördern oder nicht.

Das Ausmaß der gesamten Kontrolle, Effektivität und Zufriedenheit:

Über den Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der gesamten Kontrolle in einer Organisation, ihrer Leistungsfähigkeit und der Zufriedenheit der Mitglieder liegen zahlreiche Untersuchungen vor. Sie besagen durchweg, daß das totale Ausmaß der Kontrolle positiv mit der Effektivität korreliert. Dies gilt sowohl für betriebliche Organisationen als auch für freiwillige Vereinigungen, Verbände, Parteien usw.

Dies ergab z.B. eine Analyse von 31 Betrieben, die von Likert durchgeführt wurde,[1] eine Untersuchung von Tannenbaum über die lokalen Abteilungen der "League of Women Voters"[2] eine Erforschung von Niederlassungen einer Lebensversicherung[3] und eine von Smith und Tannenbaum vorgenommene vergleichende Analyse von ungefähr 200 Organisationen.[4]

Eine ebensolche positive Korrelation wurde in denselben Untersuchungen für die Beziehung zwischen dem gesamten Ausmaß der Kontrolle und Zufriedenheit der Mitglieder gefunden. Das bedeutet, daß ein hohes Ausmaß von Kontrolle in einer Organisation einhergeht mit einer starken Zufriedenheit ihrer Mitglieder und einer großen Effektivität.

Zur Erklärung dieser Beziehungen wurden verschiedene Hypothesen aufgestellt. In ihnen wird das Ausmaß an Kontrolle einmal als Ursache und zum anderen als Wirkung gesehen.[5]

---

1) vgl. Rensis Likert: Influence and national sovereignity, in: J. Peatman und E. Hartley (ed.): Festschrift for Gardner Murphy, New York 1960, pp. 214-227.

2) vgl. Arnold S. Tannenbaum: Control and Effectiveness in a Voluntary Organization, in: Arnold S. Tannenbaum (ed.): Control in Organizations, a.a.O., pp. 55.

3) vgl. David G. Bowers: Organizational Control in an Insurence Company, in: Arnold S. Tannenbaum (ed.):, a.a.O., pp. 113.

4) vgl. Clagett G. Smith, Arnold S. Tannenbaum: Organizational Control Structure: A comperative Analysis, in: Arnold S. Tannenbaum (ed.):, a.a.O., pp. 73.

5) vgl. Arnold S. Tannenbaum: Control and Effectiveness, a.a.O.,p.57

1. Zum Erreichen der Organisationsziele, zur Erbringung von Leistung in einem System ist Koordination und Konformität, also Kontrolle notwendig. Wird aber Kontrolle bzw. Einfluß nicht nur von den Vorgesetzten, sondern auf allen Ebenen der Organisation ausgeübt, so hebt sich insgesamt das Ausmaß an Kontrolle. Die so geschaffene Möglichkeit für das einfache Organisationsmitglied, Einfluß auszuüben, bildet aber sowohl eine Basis für eine effektive Koordination der Aktivitäten der Organisation als auch für eine Identifizierung der Ziele der einzelnen Mitglieder mit denen der Organisation.

   Die Identifizierung der Mitglieder mit den Organisationszielen bedingt wiederum, daß sie von selbst danach streben, sich organisationskonform zu verhalten. Die hierdurch entstehende größere Konformität trägt zur Effektivität der Organisation bei. Da zugleich die Aufwendungen an Kontrolle verringert, soziale und symbolische Machtmittel angewendet werden können, werden kaum Frustrationen hervorgerufen. Die Zufriedenheit der Mitglieder steigt daher ebenfalls.

2. Das Ausmaß an Kontrolle in einer Organisation ist ein Ergebnis ihrer Effektivität. Alle Organisationen vergeben im Austausch mit zu erbringenden Leistungen Belohnungen. Einer effektiven Organisation ist es nun eher möglich, bedeutsame Belohnungen zu vergeben. Da Kontrolle zur Effektivität beiträgt, haben alle Mitglieder ein Interesse daran, daß Kontrolle ausgeübt wird, um weiterhin in den Genuß von Belohnungen zu kommen. Mit höheren Belohnungen steigt zugleich die Zufriedenheit der Mitglieder.

Von den beiden Hypothesen scheint die erste, nach der die Effizienz einer Organisation eher als Folge eines insgesamt hohen Ausmaßes an Kontrolle anzusehen ist, die wahrscheinlichere zu sein. Ein Zutreffen der zweiten Hypothese würde zunächst einmal voraussetzen, daß die größere Effizienz der Organisation sich auch tatsächlich in bedeutsamen Belohnungen für ihre Mitglieder bemerkbar macht. Dies dürfte aber nur in Ausnahmefällen zutreffen. Zum

anderen ist die hier unterstellte Annahme zweifelhaft, daß materielle Belohnungen - und nur um diese kann es sich hierbei handeln - das Leistungsverhalten der Mitglieder so stark beeinflussen. Im Zusammenhang mit der Motivation wurde vielmehr gerade auf die begrenzte Wirksamkeit materieller Belohnungen aufmerksam gemacht.

Die Höhe der insgesamt in einer Organisation ausgeübten Kontrolle ist also aufgrund ihrer Implikationen für die Effizienz der Organisation als einer der wichtigsten Aspekte der Dimension Steuerung und Kontrolle anzusehen. Daher wird in der Erörterung der übrigen Aspekte von Steuerung und Kontrolle immer auch reflektiert werden müssen, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Ausprägungen auf das gesamte Ausmaß an Kontrolle haben.

Die Verteilung der Kontrolle, Effektivität und Zufriedenheit:

Die Untersuchung dieses Zusammenhangs stellt den zentralen Punkt dieser Arbeit dar. Alle bisherigen Ausführungen mündeten in der Hypothese, daß bei einer demokratischen Verteilung der Macht in einer Organisation die Effizienz nicht geringer zu sein braucht als in einer autoritär geführten Organisation, daß im Gegenteil eine Steigerung der Effizienz unter demokratischen Bedingungen möglich und sogar wahrscheinlich sei. Diese Annahme stützt sich auf folgende Überlegungen: In einer Gesellschaft, in der demokratische Normen und Werte hoch angesehen sind, möchten die Organisationsmitglieder diese in der Organisation verwirklicht sehen. Die Verteilung von Macht in einer Organisation, die durch eine positiv geneigte Kontrollkurve dargestellt werden kann, wird daher zur Leistungsmotivation der Mitglieder erheblich beitragen. Darüber hinaus könnte durch einen

vermehrten Einfluß auf die Ziele und Handlungen der Organisation die Mitglieder eine größere Befriedigung ihrer Bedürfnisse erreichen. Außerdem wäre die Effektivität in einem solchen Fall größer, weil bei einem größeren Einfluß der unteren Ebenen die Bereitschaft, gemeinsam getroffene Entscheidungen anzunehmen, verbunden mit einem steigenden Gefühl der Verantwortung und der Motivation, die Ziele der Organisation zu fördern, vorhanden wäre.[1]

Versuche, diese Annahme in empirischen Untersuchungen zu überprüfen, erwiesen sich jedoch als äußerst schwierig. Sie konnten in den zu diesem Thema zugänglichen Untersuchungen weder eindeutig bestätigt noch widerlegt werden. Der Grund hierfür ist hauptsächlich in den damit verbundenen methodischen Problemen zu suchen. So wurden z.B. Aussagen über die Verteilung von Mach in den erforschten Organisationen durch eine Befragung der Mitglieder gewonnen. Als Folge hiervon waren subjektive Verzerrung zu beobachten. So beurteilten die Mitglieder auf den oberen Hierarchieebenen die Situation anders als Mitglieder auf den untere Rängen.[2] Die Fragestellung war darüber hinaus relativ pauschal und undifferenziert.[3] Die in dieser Arbeit aufgeführten Bedingungen hinsichtlich Motivation, Entscheidung, Information und Kommunikation sind unter dieser Fragestellung z.B. nicht erfors worden.

Die Zufriedenheit der Mitglieder mit der gegenwärtigen Machtverteilung in der Organisation bzw. inwieweit diese ihren Bedürfnissen entspricht, versuchte man mit der Frage nach der ihrem Verständnis nach idealen Verteilung des Einflusses zu erfassen.

Als schwerwiegendstes Handicap bei der Erforschung der Machtverteilung erwies sich allerdings, daß kaum geeignete Kontrollgruppen vorhanden waren.

---

1) Vgl. Arnold S. Tannenbaum: Control and Effectiveness..., a.a.O., S. 56.

2) Vgl. Smith and Tannenbaum: Organizational Control Structure A comparative Analysis, in: Arnold S. Tannenbaum, (ed.), a.a p. 80 f.

3) vgl. ibid., p. 75

Die Ergebnisse der unter diesen Umständen durchgeführten Untersuchung über die Beziehung zwischen der Verteilung von Einfluß in einer Organisation, veranschaulicht durch die Neigung der Kontrollkurve, und Effektivität und Zufriedenheit, stellt sich wie folgt dar:

In voluntaristischen Organisationen traf die hier vertretene Hypothese zu. Organisationen mit einer positiv gekrümmten Kontrollkurve, also mit einer demokratischen Machtverteilung, waren effektiver als solche mit einer negativen Kontrollkurve. [1] Wurde auch bei der Mehrzahl aller untersuchten voluntaristischen Organisationen eine negativ gekrümmte Kurve vorgefunden, so zeigte die "ideale" Kurve in der überwiegenden Anzahl der Fälle eine positive Neigung. Man kann daraus die Schlußfolgerung ziehen, daß dort, wo die Diskrepanz zwischen aktueller und idealer Kurve am größten ist, also bei nichtdemokratischer Machtverteilung, die Unzufriedenheit der Mitglieder am höchsten ist. Diese Unzufriedenheit wirkt sich zwar negativ auf die Loyalität der Mitglieder zur Organisation aus; doch konnte eine negative Auswirkung auf die Effizienz statistisch nicht festgestellt werden. [2]

Für Gewerkschaften und Wirtschaftsorganisationen konnten keine vergleichbaren Aussagen gewonnen werden. Bei den Gewerkschaften war zum einen die untersuchte Anzahl sehr klein - sie betrug fünf -, und von ihnen wiesen vier eine positiv gekrümmte Kontrollkurve auf. Es konnten lediglich einige Bedingungen aufgezeigt werden, die offensichtlich eine demokratische Machtverteilung begünstigen. So stellte Tannenbaum z.B. fest, daß Gewerkschaften eine positiv geneigte Kontrollkurve aufwiesen, je größer das Interesse ihrer Mitglieder an allgemeinen und ideologischen Zielen war. Wurde die Gewerkschaft jedoch nur als Mittel zur Erreichung enger und spezifischer Ziele, sog. "Brot- und Butter"-Ziele, angesehen,

---

1) Vgl. Arnold S. Tannenbaum: Control and Effectiveness..., a.a.O., p. 64

2) Vgl. Smith and Tannenbaum, a.a.O., p. 83

sollte sie z.B. als Austausch für den Mitgliedsbeitrag vornehmlich höhere Löhne bewirken, waren sie weniger demokratisch strukturiert. [1]

Man könnte daraus den Schluß ziehen, daß auch die Bedeutung der Organisation für die Mitglieder in diesem Zusammenhang eine Rolle spielt. Sehen die Mitglieder die Organisation vorwiegend als ein Mittel zum Zweck an, herrscht bei ihnen also eine instrumentale Einstellung vor, sind sie weniger an der internen Strukturierung interessiert und üben weniger Druck hinsichtlich einer demokratischen Machtverteilung innerhalb der Organisation aus.

In Gewerkschaften mit positiv gekrümmten Kontrollkurven und allgemeinen Zielen war die Teilnahme und das Engagement der Mitglieder durchweg größer als in den Gewerkschaften, in denen dies nicht der Fall war. Die größere Teilnahme wiederum führte zu einem insgesamt höheren Ausmaß an Kontrolle und damit zu Effektivität und Zufriedenheit.

Den Beobachtungen Tannenbaums zufolge erfordern Situationen mit Druck von außen, wie z.B. Konflikte mit Arbeitgebern zwar ein insgesamt größeres Ausmaß an Kontrolle; dies braucht aber nicht zu bedeuten, daß der Zuwachs an Einfluß lediglich den oberen hierarchischen Ebenen zukommen muß. Konflikte stellen keineswegs einen Grund für eine undemokratische Machtverteilung dar bzw. rechtfertigen diese, wenn sie auch häufig hierfür als Entschuldigung dienen. [2]

In Betrieben war die Hypothese über eine positive Korrelation zwischen einer demokratischen Machtverteilung, Effektivität der Organisation und Zufriedenheit ihrer Mitglieder ebenfalls kaum zu überprüfen, da in den untersuchten Wirtschaftsorganisationen ohne Ausnahme eine negativ gekrümmte Kontrollkurve vorgefunden wurde, sämtliche Betriebe also autoritär geführt waren. Dennoch konnte im Zusammenhang mit der Machtverteilung in betrieblichen Organisationen folgendes festgestellt werden: Wenn die Mitglieder

---

1) Vgl. Arnold S. Tannenbaum: Control Structure and Union Functions, in: (ed.), a.a.O., pp. 37

2) vgl. ibid., pp. 32

dieser Organisationen gefragt wurden, wie ihrer Meinung nach die ideale Verteilung der Kontrolle sein sollte, so war das Ergebnis eine Kontrollkurve, die zwar weniger, aber immer noch negativ gekrümmt war. [1] Die Größe der Differenz zwischen der aktuellen und idealen Kontrollkurve beeinflußte zwar die Einstellung der Mitglieder zur Organisation, nicht aber die Effektivität. [2]

Es stellte sich heraus, daß die Vorstellungen von der idealen Kontrollkurve in betrieblichen Organisationen weniger von der Überlegung beeinflußt werden, daß eine demokratische Organisation eventuell nicht effektiv sein könnte, als vielmehr von der Umwelt, die wiederum das Anspruchsniveau und die Vorstellungen von den Möglichkeiten einer demokratischen Verteilung der Macht bestimmt. In einer Untersuchung von betrieblichen Organisationen in Jugoslawien, in denen der Gedanke der Arbeiterselbstverwaltung eine ganz andere Bewertung erfährt als z.B. in den USA, war die ideale Kontrollkurve eindeutig positiv. [3]

In einer späteren Untersuchung konnten die Zusammenhänge zwischen Verteilung der Kontrolle und Effektivität präzisiert werden: Eine demokratische Organisation, also eine Organisation mit positiv gekrümmter Kontrollkurve, ist nur dann auch effektiv, wenn das totale Ausmaß der Kontrolle hoch ist, gegenseitige horizontale und vertikale Beeinflussung stattfindet und es zu Bildung von gemeinsamen Normen, Werten und Zielen kommt. Üben die einzelnen Mitgliedsgruppen dagegen ihren Einfluß nur dahingehend aus, ihre jeweiligen u.U. miteinander konfligierenden Interessen durchsetzen zu wollen, ist also das totale Ausmaß an Kontrolle und die Konformität sehr gering, ist eine Organisation mit positiv gekrümmter Kontrollkurve nicht effektiv. [4]

Dieses Ergebnis kann die bereits oben vermutete Bedeutung der Einstellung der Mitglieder noch erweitern; und zwar in folgendem Sinne: die Einstellung der Mitglieder zur Organisation ist nicht

---

1) Vgl. Clagett A. Smith und Arnold S. Tannenbaum: Organizational Control Structure. A comparative Analysis, a.a.O., S. 79.

2) Vgl. ibid., S. 84.

3) Vgl. Josip Zupanov und Arnold S. Tannenbaum: The Distribution of Control in some Yugoslav industrial Organizations as perceived by members, a.a.O., S. 91 ff.

4) Vgl. Clagett A. Smith und Oguz N. Ari: Organizational control structure and member consensus, in: Arnold S. Tannenbaum, a.a.O., pp. 162 ff.

nur für die Wahrscheinlichkeit, mit der eine demokratische Machtverteilung innerhalb der Organisation existiert, wichtig. Sie entscheidet, soweit ersichtlich, auch über die Effektivität einer demokratischen Organisation. Das heißt konkret: Definiert die überwiegende Anzahl der Mitglieder ihre Beziehungen zur Organisation allein als ein materielles Austauschverhältnis, ist nicht nur die Aussicht gering, daß die Organisation eine positiv gekrümmte Kontrollkurve aufweist; selbst wenn eine solche vorhanden ist, ist die Chance, daß die Organisation effektiv arbeitet, nicht sehr groß. Es muß hier allerdings hinzugefügt werden, daß nicht die Einstellung der Mitglieder allein darüber entscheidet, ob eine Organisation demokratisch ist oder nicht. Sie hat vielmehr den Stellenwert eines verstärkenden Faktors. Andere Bedingungen, die von der Mehrzahl der Mitglieder nicht steuerbar sind, können und sind es meist auch in der Realität - letztlich dafür verantwortlich sein.

Damit wird hier abweichend von Tannenbaum die Hypothese vertreten, daß nicht, wie er in bezug auf Gewerkschaftsorganisationen formuliert, die Ziele der Organisation als intervenierende Variable auf die Beziehung demokratische Machtverteilung und Effizienz einwirkt, sondern die Einstellung der Mitglieder. Bei Tannenbaum's Interpretation machte sich offensichtlich sein relativ undifferenziertes Vorgehen bei der Untersuchung der Machtverteilung und seine Vernachlässigung der übrigen organisatorischen Dimensionen bemerkbar. Es ist hier aber wiederum ausdrücklich zu betonen, daß die Einstellung der Mitglieder nicht ihnen selbst angelastet werden bzw. ihnen mit dieser Begründung eine Einflußnahme verweigert werden kann. Eine instrumentale Einstellung ist vielmehr als Resultat der Tatsache anzusehen, daß in der bisherigen Geschichte von betrieblichen Organisationen die Mehrzahl der Mitglieder kaum irgendwelche Einflußchancen hatten.

Machtbasen, Effizienz und Zufriedenheit: In einer Untersuchung fanden Bachmann, Smith und Slesinger als die in den untersuchten Betrieben am weitesten verbreitete Machtbasis die legitimate power. Ihr folgten an zweiter und dritter Stelle expert und referent power. Reward und coercive power waren weniger bedeutend.

Jede der fünf Machtbasen korrelierte sowohl mit der Gesamthöhe an Kontrolle in der Organisation als auch mit Leistung und Zufriedenheit gleichermaßen. Zufriedenheit wurde in dieser Untersuchung vorwiegend interpretiert als Zufriedenheit der einfachen Mitglieder mit ihren Vorgesetzten. Die Beziehungen zwischen Leistung und Zufriedenheit konnten aus den Daten allerdings nicht restlos geklärt werden. Es wurde aber wiederum die Bedeutung der Höhe der gesamten Kontrolle in Organisationen unterstrichen.

Der Korrelationseffizient zwischen der Gesamthöhe der Kontrolle betrug für expert und referent power 0,66 und 0,58; für legitimate, reward und coercive power -0,48, -0,49 und -0,58. [1)]

Die Daten besagten außerdem, daß jedes Anwachsen der gesamten Kontrolle, sei es nun bei Managern oder Untergebenen oder bei beiden Gruppen zu finden, mit höherer Zufriedenheit und größerer Effektivität verbunden war.

Gesamthöhe der Kontrolle, Zufriedenheit und Effektivität waren relativ hoch, wenn die Macht des Vorgesetzten größtenteils auf seinen Fähigkeiten und Kenntnissen und seiner persönlichen Attraktivität beruhten, also bei expert und referent power als Machtbasis. Demgegenüber schienen sich die weniger erfolgreichen Vorgesetzten mehr auf die drei anderen Machtbasen zu verlassen, also auf reward, coercive und legitimate power. [2)]

In einer anderen Untersuchung von Bachmann, Bowers und Marcus, die eine Vielzahl verschiedenartiger betrieblicher Organisationen mit der gleichen Fragestellung untersuchten, wurden die eben dargestellten Ergebnisse im großen und ganzen bestätigt. Expert power korrelierte stetig und sehr hoch mit Zufriedenheit und Leistung. Außerdem war ihre Beziehung zur Gesamthöhe der Kontrolle positiv.

Am schlechtesten schnitt coercive power als Machtbasis ab. Ihre Beziehungen zur Effektivität und zur Zufriedenheit waren durchweg, zur Gesamthöhe der Kontrolle in einigen Fällen, negativ. [3)]

---

1) Gerald G. Bachmann, Clagett G. Smith, Jonathan A. Slesinger: Control Performance and Satisfaction: An Analysis of Structural and Individual Effects, in: Arnold S. Tannenbaum, a.a.O., S. 223.

2) Vgl. ibid., S. 225.

3) Vgl. Gerald G. Bachmann, David G. Bowers, Philip M. Marcus: Bases of Supervisory Power: A comparative study in five organizational settings, in: A.S. Tannenbaum (ed.): Control in Organizations, a.a.O., S. 236.

Machtmittel, Leistung und Zufriedenheit: [1] Die Beziehungen zwisch den unterschiedlichen Machtmitteln, physischen, materiellen und so zialen, und der Zufriedenheit der Mitglieder ist relativ einfach z bestimmen: "Der Einsatz von symbolischen Kontrollmitteln überzeugt die Menschen in der Regel, die Anwendung materieller Mittel läßt sie bei der Befolgung der Befehle häufig an ihre eigenen Interesse denken, und der Einsatz physischer Mittel zwingt sie meist nachzug ben... Je mehr normative Kontrollmittel eingesetzt werden, desto weniger frustriert die Machtausübung, und je brachialer die Mittel sind, desto mehr frustriert sie. Die pretiale Macht ruft weder ähn lich frustrierende Reaktionen wie die brachiale hervor, noch erzeu sie in der Regel der Organisation gegenüber eine ähnlich starke innere Verpflichtung wie die normative Macht." [2]

Die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder wird dort am gering sein, wo physische Machtmittel angewendet werden, während sie am höchsten ist, wenn soziale Machtmittel gebraucht werden, weil hier die Frustrationen am wenigsten hoch sind. Bei der Ausübung von Kon trolle mit materiellen Mitteln befindet sich die Zufriedenheit der Mitglieder auf einer mittleren Ebene.

Die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Machtmitteln und Leistungen verlaufen ähnlich wie zwischen Machtmitteln und Zufrie denheit.

Physische Machtmittel werden angewendet, um ein bestimmtes Verhalt zu verhindern, aufrechtzuerhalten oder zu erzwingen. Sie können zwar im Moment erfolgreich das intendierte Verhalten bewirken, ru fen aber zugleich Nebenwirkungen hervor, die den Erfolg u.U. zu mindest langfristig verhindern können. So ist z.B. die Wahrschein lichkeit sehr groß, daß feindselige Gefühle zwischen P und O auftr ten, daß P dem O Widerstand entgegenbringt, was wiederum eine stär Überwachung von Seiten O's nötig macht. Das gesamte Ausmaß an Kon trolle verringert sich unter diesen Umständen, auch wenn der Kon trollierende selbst mehr Zeit zur Kontrolle aufbringt. Mit dem Sin des Ausmaßes an Kontrolle in einer Organisation verringert sich ab zugleich, wie bereits dargestellt, deren Effektivität.

---

1) Die Diskussion der Beziehungen zwischen Machtmitteln, Leistung und Zufriedenheit weist einige Parallelen mit den in bezug auf die Leistungsmotivation der Mitglieder geführten auf. Nichtsde weniger muß auch hier noch einmal auf sie eingegangen werden, die Perspektive eine etwas andere ist.

2) Amitai Etzioni: Soziologie der Organisationen, a.a.O., S. 97 und S. 99.

Materielle Machtmittel rufen zwischen O und P eine Art Austauschbeziehung hervor. O bietet P bestimmte negative oder positive Einnahmen für den Fall an, daß P die geforderten Aufwendungen leistet. Die Handlungen P's sind also instrumentell. Er leistet nur den Aufwand, der gefordert wird, gleich ob dabei die von O intendierten Systemziele erreicht werden oder nicht. Würde er sich über den geforderten Aufwand hinaus für die Systemziele engagieren, so würde in seinen Augen der Aufwand häufig die Einnahmen bei weitem übersteigen und P würde sich unrationell verhalten. [1)]

Die Benutzung materieller Machtmittel trägt zwar mehr zur Effektivität von Organisationen bei als die Anwendung physischen Zwanges, weil sie keinen Widerstand hervorruft. Sie bringt aber auch keine Identifizierung der Mitglieder mit den Organisationszielen hervor, was wiederum zur Effektivität von Organisationen erheblich beiträgt. Bestätigt wird diese Erkenntnis auch durch die Beobachtung, daß in Organisationen, in denen die benutzten Kontrollmittel vorwiegend materieller Art sind, sich die Gesamthöhe der Kontrolle auf einem mittleren level befindet.

Symbolische oder soziale Kontrollmittel setzen voraus, daß sich P mit dem geforderten Verhalten identifiziert, und zwar durch Internalisierung der Normen und Werte, die zu diesem Verhalten führen. Diese Identifikation muß sich nicht auf alle Verhaltensbereiche erstrecken, sondern kann sich auch auf einen oder mehrere Verhaltenssektoren beschränken, d.h. es können eine oder mehrere Bezugseinheiten nebeneinander existieren, denen sich P verpflichtet fühlt. Finden im Bereich von betrieblichen Organisationen soziale oder symbolische Kontrollmittel Anwendung, so beziehen sich die damit verbundenen Normen und Werte meist nur auf einen bestimmten Ausschnitt im Verhalten der Organisationsmitglieder, dem des Arbeitsverhaltens. Sie können u.U. aber auch Bereiche des privaten Lebens umfassen.

Nach den Ergebnissen von empirischen Forschungen ist das Verhalten von Organisationsmitgliedern umso konformer, d.h. das Ausmaß an gesamter Kontrolle umso höher, je mehr soziale oder symbolische Machtmittel angewendet werden.

[1)] Vgl. Martin Irle: a.a.O., S. 21 ff.

Zugleich können in einem solchen Fall die Aufwendungen für Kontrolle ein Minimum ausmachen, da die Organisationsmitglieder selbst ein Interesse daran haben, sich entsprechend den Normen des Systems zu verhalten. Sowohl die Anzahl der Personen, die mit dem Ausüben der Kontrolle beschäftigt sind, als auch das Ausmaß an Zeit, das sie dafür aufwenden, sind bei der Anwendung sozialer oder symbolischer Machtmittel in der Regel sehr viel niedriger als bei dem Gebrauch brachialer oder auch materieller.

Es verringern sich aber nicht nur die Aufwendungen an Kontrolle, es besteht auch die Tendenz, daß sich der Charakter der Kontrolle verändert: das Hauptgewicht liegt weniger im Überwachen und Anweisen als im Zeigen, wie etwas gemacht wird. [1)]

Es ist allerdings noch einmal darauf hinzuweisen, daß die Voraussetzung für ihre Wirksamkeit die Identifizierung der Organisationsmitglieder mit einer relevanten Bezugseinheit ist. Ist diese nicht gegeben, wie z.B. in Gefängnissen, sind soziale oder symbolische Machtmittel wirkungslos.

Betrachtet man die verschiedenen Machtmittel unter dem Gesichtspunkt der Effizienz, so sind soziale oder symbolische Machtmittel vorzuziehen. Sie bewirken nicht nur ein insgesamt hohes Ausmaß an Kontrolle innerhalb der Organisation; ein Kriterium, das eng mit der Effektivität korreliert. Sie erfordern darüber hinaus im Vergleich mit den anderen möglichen Kontrollmitteln die geringsten Aufwendungen.

Nimmt man die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder als Bezugspunkt für die Beurteilung der Kontrollmittel, so zeigt sich auch hier, daß soziale oder symbolische Mittel in der Regel den meisten Erfolg aufweisen. Bei ihrer Anwendung ist die Zufriedenheit am größten. Dies läßt sich damit erklären, daß sie den geringsten Widerstand gegen die Verhaltensanforderungen des Systems hervorrufen. Ihre Befolgung stellt vielmehr eine Belohnung in sich dar.

---

1) Vgl. Amitai Etzioni: Organizational Control Structure, a.a.O., S. 667.

Diese positive Beziehung zwischen dem Gebrauch sozialer und symbolischer Machtmittel und der Zufriedenheit der Organisationsmitglieder braucht allerdings nicht in jedem Fall aufzutreten. Untersuchungen legen den Schluß nahe, daß noch andere Faktoren als intervenierende Variable auftreten und die Beziehung verändern können. So kann man zwar im allgemeinen davon ausgehen, daß ein Mitglied unserer Gesellschaft eine größere Zufriedenheit in den Aspekten seines Lebens oder seiner Arbeit zeigt, über die er selbst die Kontrolle hat, als in denen, die er nicht beeinflussen kann. Für einige Personen jedoch, eine Minderheit, scheinen Kontrolle und Zufriedenheit in einer negativen Beziehung zueinander zu stehen, bzw. Kontrolle ist bei ihnen für das Ausmaß ihrer Zufriedenheit von geringer Bedeutung. In diesen Fällen scheinen Persönlichkeitsfaktoren wie z.B. Autoritarismus oder das Bedürfnis nach Unabhängigkeit auf die Beziehungen zwischen Zufriedenheit und Kontrolle einzuwirken. [1)]

Kontrollart, Effektivität und Zufriedenheit

Als die beiden in der Praxis wohl am meisten vorkommenden Arten der Kontrolle sind Verfahrenskontrolle und Ergebniskontrolle anzusehen. Auf sie ist daher hauptsächlich einzugehen.

Bei der Verfahrenskontrolle wird jeder einzelne Arbeitsschritt kontrolliert, im Gegensatz zur Ergebniskontrolle, bei der die Wahl der Mittel zur Erlangung eines bestimmten Zieles innerhalb gewisser Grenzen frei ist. Daher ist der Aufwand bei der Verfahrenskontrolle von seiten des Kontrollierenden ungleich höher als bei der Ergebniskontrolle. Unter dem Gesichtspunkt, die Kosten so niedrig wie möglich zu halten, ist also die Ergebniskontrolle vorzuziehen. Es kommt hinzu, daß eine Verfahrenskontrolle weder bei den Kontrollierten noch beim Kontrollierenden Flexibilität, innovatives Verhalten usw. fördern. Sie kann im Gegenteil Regidität hervorbringen bzw. verstärken und letztlich dazu führen, daß das eigentliche Ziel bzw. Ergebnis aus den Augen verloren wird. Darüber hinaus ist die Entwicklung einer professionellen Orientierung und damit verbunden eine stärkeren Leistungsmotivation eher bei einer Ergebnis- als einer Verfahrenskontrolle zu erwarten.

---

1) Vgl. Gerald G. Bachmann und A.S. Tannenbaum: The Control-Satisfaction Relationship across varied Areas of Experience, in: A.S. Tannenbaum, a.a.O., S. 241 ff.

Aus diesen Gründen ist unter dem Aspekt der Effizienz die Ergebniskontrolle der Verfahrenskontrolle eindeutig vorzuziehen.

Ein weiteres Argument spricht ebenfalls noch zuungunsten der Verfahrenskontrolle: Die Voraussetzungen für eine wirksame Ausübung von Kontrolle sind in den modernen Wirtschaftsorganisationen immer weniger gegeben. Mit dem Anwachsen der Unterschiedlichkeit der in einer Position auftretenden Anforderungen im Verhältnis zu denen anderer organisatorischer Positionen, also mit fortgeschrittener Spezialisierung und der sich daraus entwickelnden diskontinuierlichen Status-Organisation[1] wird eine Verfahrenskontrolle immer schwieriger. Die sog. "Meisterkrise" kann als ein Anzeichen dafür gewertet werden.

Betrachtet man Verfahrens- und Ergebniskontrolle unter dem Blickwinkel der Demokratie, so bietet auch hier die Ergebniskontrolle größere Chancen. Die Verfahrenskontrolle nimmt im Normalfall den Kontrollierten jede Möglichkeit, über seine Arbeit oder zumindest über einen Teil davon selbst zu bestimmen. Die Ergebniskontrolle läßt ihm hingegen - zumindest was die Wahl der Mittel anbelangt - relativ selbständig entscheiden. Ein Teil der Fremdbestimmung wird hierdurch aufgehoben. Sie bleibt allerdings noch insoweit erhalten, als der einzelne nicht an der Festlegung der Ergebnisse bzw. Ziele beteiligt wird.

Insgesamt gesehen ist also die Ergebniskontrolle sowohl aus Gründen der Effizienz als auch der Demokratie vorzuziehen. Sie erfordert einen geringeren Aufwand und verursacht damit weniger Kosten, fördert Flexibilität und Innovationsbereitschaft, und kann einen positiven Einfluß auf die Leistungsbereitschaft des einzelnen bewirken, indem sie eine eher sachimmanente Motivation erlaubt. Eine Zielverschiebung ist bei ihr weniger zu befürchten als bei der Verfahrenskontrolle. Zudem ist sie leichter durchführbar. Sie bietet darüber hinaus hinsichtlich der Demokratisierung weitaus größere Möglichkeiten; wenn sie für diese auch keine hinreichende Bedingung bildet.

---

[1] Claus Offe, Leistungsprinzip und industrielle Arbeit, a.a.O., S. 22 ff.

Faßt man die Diskussion der unterschiedlichen Aspekte von Steuerung und Kontrolle hinsichtlich der hier vertretenen Zielwerte zusammen, ist folgendes zu sagen: Beide Zielwerte, Demokratie und Effizienz, sind in einer Organisation realisiert, die eine hohe und positiv gekrümmte Kontrollkurve aufweist. Dies bedeutet, daß die Mitglieder auf den unteren Hierarchieebenen verglichen mit denen der mittleren und oberen mehr Macht besitzen. Daneben ist aber unabdingbar, daß das gesamte Ausmaß an Kontrolle sehr hoch, die Konformität also sehr groß ist. Um beides zu erreichen, ist eine weitergehende Identifizierung der Mitglieder mit der Organisation und ein relativ großer Konsensus hinsichtlich der Normen, Werthaltungen usw. notwendig. Eine Beteiligung der Mitglieder an Entscheidungen, eine in jeder Richtung offene Kommunikation und Beeinflussung, und eine befriedigende Arbeitssituation schaffen diese Voraussetzungen. Unter diesen Umständen sind soziale bzw. symbolische Machtmittel anwendbar. In der gleichen Richtung wirkt sich der Gebrauch von Ergebnis- statt Verfahrenskontrolle aus. Die entsprechenden Machtbasen, aufgrund derer Einfluß ausgeübt wird, wären in erster Linie expert power, in zweiter legitimate power. Die letztere erhält hier einen anderen Stellenwert als in den bisher untersuchten Betrieben, da die Legitimation unter einer demokratischen Machtverteilung nicht von der Spitze der Hierarchie, sondern von der Basis geschieht.

Man kann sagen, daß in Organisationen mit einer demokratischen Machtverteilung zugleich das Ausmaß an Kontrolle insgesamt sehr hoch und die Effektivität groß ist, wenn die Mitglieder in ihnen nicht nur ein Mittel zur Erlangung mehr oder weniger materieller Zwecke sehen, sondern sich für die Ziele und die Organisation selbst interessieren. Ob sie dies tun, hängt aber wiederum nicht zuletzt von der Gestaltung der einzelnen organisatorischen Dimensionen ab.

4.43 Steuerung und Kontrolle in betrieblichen Organisationen

Die Probleme, die hier bisher unter den Begriffen Steuerung und Kontrolle diskutiert wurden, werden von betrieblichen Organisationen und auch häufig in der Literatur unter der Bezeichnung der betrieblichen Autoritätsstruktur behandelt.

Die in Betrieben übliche Autoritätsstruktur hat die Form einer Pyramide, d.h. es gibt verschiedene Ebenen, wobei die Zahl der Ebenen von Organisation zu Organisation variieren kann. Diese verschiedenen Ebenen sind einander hierarchisch zugeordnet. Je niedriger sich eine Ebene in der Hierarchie befindet, desto mehr Mitglieder umfaßt sie gewöhnlich; je höher sie dagegen angesiedelt ist, desto weniger Organisationsmitglieder weist sie in der Regel auf.

Die Inhaber von Positionen auf der zweituntersten Ebene haben gewöhnlich Vorgesetztenrollen gegenüber einer bestimmten Anzahl von Organisationsmitgliedern auf der untersten Ebene inne. Vorgesetztenpositionen beinhalten, daß sie die Macht besitzen, u.U. mit Hilfe von Sanktionen - meist pretialer Art - bei den ihnen Untergebenen die Erfüllung der Rollenvorschriften zu überwachen und wenn notwendig Verhaltenskorrekturen zu initiieren und durchzusetzen, also zu koordinieren, zu kontrollieren und zu steuern.

Die Organisationsmitglieder auf der zweituntersten Ebene der Autoritätspyramide sind selbst wiederum Positionsinhabern auf der nächsthöheren Ebene unterstellt usw. Die Autoritätsstruktur stellt also sicher, daß kein Organisationsmitglied bis auf die Spitze ohne Vorgesetzten ist, d.h. ohne eine Person, die ihm Anweisungen für die Ausführung seiner Tätigkeit gibt und ihn überwacht. Die Spitze selbst ist in kapitalistischen Gesellschaften normalerweise wiederum dem Eigentümer - allerdings in modifizierter Form - unterstellt, wenn sie nicht selbst mit diesem identisch ist . Andererseits ist fast jeder bis auf die Organisationsmitglieder auf der untersten Ebene zugleich Vorgesetzter, also weist an und überwacht andere.

Die betriebliche Autoritätsstruktur weist damit folgende Charakteristika auf: sie ist autoritär, asymmetrisch und transitiv. D.h., daß die Koordinationsaufgaben durch Befehle, Anweisungen usw. gelöst werden; daß die Beziehungen einseitig sind, da der jeweilige Untergebene auf seinen Vorgesetzten keine Macht ausüben kann; und sie ist transitiv, weil jede vorgesetzte Ebene in der Hierarchie nicht nur der nächstunteren Ebene gegenüber Macht besitzt, sondern im Prinzip auch allen folgenden Ebenen.

Darüber hinaus wird sie auch noch durch folgende Momente gekennzeichnet: Die Berufung zur Ausübung von Vorgesetztenpositionen erfolgt durch ein Kooptationsverfahren, d.h. durch Berufung von Stellen der nächsthöheren Ebenen. Das bedeutet, daß die Legitimation von oben erfolgt. Im Gegensatz dazu erfolgt in anderen, nichtbetrieblichen Organisationen wie z.B. Parteien und Gewerkschaften, die Bestimmung derjenigen, die mit Koordinationsaufgaben betraut werden, von der jeweils unteren Ebene. So besteht z.B. in politischen Parteien die Vorschrift, daß die örtlichen Abteilungsvorsitzenden von den Mitgliedern der Abteilung gewählt, nicht dagegen vom Kreis, der nächsthöheren Ebene berufen werden.

Die betriebliche Autoritätsstruktur wird in der Regel auch dadurch gekennzeichnet, daß bei den jeweiligen Vorgesetztenpositionen nicht nur die Macht liegt, die für die Koordination der unterschiedlichen organisatorischen Aktivitäten erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen und durchzusetzen, also nicht nur über exekutive Macht verfügen, sondern auch über legislative, d.h. über Macht, die organisatorischen Normen und Ziele zu bestimmen. "In short, the hierarchical power includes not only the operation of the organization; it includes the definition of the organization, the power to determine that the organization shall be different tomorrow in policy and structure than is it today. It includes also, by virtue of the prerogative to hire and fire, the power to determine what combination of individuals shall play the stipulated organizational roles." [1)]

Hinzu kommt, daß in den jeweiligen Vorgesetztenpositionen in den Betrieben nicht nur exekutive und legislative Macht fusionieren, sondern auch Status, Prestige und materielle Belohnung.

Auch hier sind in den nichtbetrieblichen Organisationen häufig andere Regelungen anzutreffen. So soll z.B. in Parteien und Verbänden die Richtlinien und Zielsetzungen der Organisation von der Basis, also von der Gesamtheit aller Mitglieder ausgehen. (Wenn hier auch anzumerken ist, daß die exekutiven Rollen in diesen Organisationen, die "Funktionäre" häufig aufgrund des mit ihrer Position verbundenen Informationsvorsprunges einen größeren als ihnen offiziell zustehenden Einfluß auf die Zielsetzungsprozesse, auf die Politik der Organisation ausüben.)

---

1) Katz/Kahn, a.a.O., p. [illegible].

Betrachtet man abschließend die übliche betriebliche Autoritätsstruktur daraufhin, wie sie den Zielvariablen Effizienz und Demokratie entspricht, so ist folgendes festzustellen:

Geht man davon aus, daß die Kontrollstruktur der Effizienz der Organisation am zuträglichsten ist, die insgesamt ein hohes Ausmaß an Kontrolle aufweist und mit wenig Kosten verbunden ist, so stellt die übliche betriebliche Autoritätsstruktur nicht die beste erreichbare Lösung des Koordinationsproblems dar, da das Ausmaß an Kontrolle, das mit ihrer Hilfe erreicht wird, nicht allzu hoch ist. In bezug auf die Effizienz nimmt sie allenfalls einen mittleren Platz ein.

Die Deskription der in Wirtschaftsorganisationen üblichen Lösung der Steuerungs-, Kontroll- und Koordinationsprobleme macht deutlich, daß sie nicht nur diese Funktionen zu erfüllen hat, sondern zugleich wahrscheinlich sogar in erster Linie - ein Instrument zur Sicherung der Herrschaft derjenigen, die sich an der Spitze der Hierarchie befinden, darstellt. Dies geschieht zum einen dadurch, daß die Organisationsmitglieder sich mit Hilfe der Autoritätsstruktur in Abhängigkeit von der Spitze befinden, indem sie entweder eine Vorgesetztenposition innehaben und zur Erhaltung der damit verbundenen Privilegien auf das Wohlwollen der jeweils nächsthöheren Ebene angewiesen sind; oder daß ihnen, sind sie kein Vorgesetzter, negative Sanktionen, wie z.B. Entlassung angedroht werden. Die in Betrieben übliche Autoritätsstruktur ist von daher sehr gut in der Lage, den Interessen der Spitze im organisatorischen Handeln vorrangig zum Durchbruch zu verhelfen, kaum jedoch den Interessen der unteren Mitglieder.

Das Urteil hinsichtlich der Zielvariablen Demokratie fällt noch um einiges negativer aus. Durch die Verbindung von exekutiver und legislativer Macht in den jeweiligen Vorgesetztenpositionen und ihre Legitimierung von oben, ist sie mit dem Gedanken der Demokratie nicht zu vereinbaren, ja ihm geradezu entgegengesetzt. Sie verhindert nicht nur eine Partizipation aller Organisationsmitglieder, sondern nimmt ihnen auch dadurch, daß sie einseitig den Interessen einer Gruppe - der Spitze - zum Durchbruch verhilft, jede Chance, eine Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu erreichen.

Auch in bezug auf die Dimension Steuerung und Kontrolle ist also festzustellen, daß sie sich zu den in Wirtschaftsorganisationen üblichen Ausprägungen der übrigen Dimensionen komplementär verhält.

4.44 Schlußfolgerung

Sollen also die Zielvariablen Demokratie und Effizienz in Wirtschaftsorganisationen realisiert werden, so ist auf keinen Fall die heute in den Betrieben übliche Autoritätsstruktur zu übernehmen. Hinsichtlich der Gestaltung der Koordinationsaufgaben ist vielmehr auf die Erkenntnisse von Untersuchungen zurückzugreifen, die in anderen als Wirtschaftsorganisationen gemacht wurden. Insgesamt ist unter dem Gesichtspunkt der Effizienz ein hohes Ausmaß an Kontrolle zu fordern, unter dem der Demokratie ist eine positiv gekrümmte Kurve notwendig. Beides läßt sich miteinander vereinbaren, bzw. bestärkt sich gegenseitig, wenn die Gestaltung der anderen organisatorischen Dimensionen dem entspricht.

Einer solchen Steuerungs- und Kontrollstruktur wäre allerdings folgendes Dilemma eigen: Zu den Bedingungen, unter denen Demokratie und Effizienz gleichzeitig zu realisieren sind, zählen auch Identifizierung der Mitglieder mit der Organisation, eine relative Einheitlichkeit der Ansichten, Normen und Werthaltungen usw. Dies aber verringert für den einzelnen die Möglichkeit, individuelle Bedürfnisse zu entwickeln, sie in kritischer Distanz von den Verhaltensanforderungen der Organisation zu artikulieren oder sie gar durchzusetzen. Mauk Mulder formuliert das Problem folgendermaßen: "One disadvantage, however, presents itself in participation settings, that is, a possible loss of minimal psychological freedom. When someone's boss gives orders to him, he can resist. He can think "what the boss doesn't see won't hurt him", or he can prevent the order from being carried out. He can also critically talk with others about it. But the mechanisms of resistance, obstruction, and catharsis are excluded from the participatory group after the decision has been made. The person is committed to the decision, and has to follow it without reserve. Some threat of tyranny by the participative group might realize itself." [1]

---

1) Mauk Mulder: Power Equalization through Participation?, in: ASQ, 1971, p. 36.

Eine Aufhebung dieser Problematik erscheint prinzipiell nicht mögl
Man kann lediglich versuchen, diesen Druck in Richtung Konformität
etwas abzuschwächen, ohne jedoch seine Vorteile, die sich in hoher
Effizienz ausdrücken, zu verlieren. Als ein Weg hierzu erscheint
sich eine Abschwächung der Interdependenz der einzelnen organisato-
rischen Aktivitäten anzubieten. Funktionelle Interdependenz läßt
sich durch eine Erweiterung der Autonomie des einzelnen in seiner
Tätigkeit und die Bildung von relativ autonomen Subsystemen bzw.
Arbeitsgruppen reduzieren. Ganz eliminieren kann man sie jedoch ni
da soziale Organisationen auf dem Prinzip der Arbeitsteilung basie
und eine dementsprechende Interdependenz dem Begriff der Organisat
inhärent ist. Autonomie läßt sich immer nur innerhalb von be-
stimmten Grenzen erweitern, nie jedoch voll erreichen.

5. Einwirkende Variablen

In der Diskussion um die organisatorischen Dimensionen, ihre verschiedenen Ausprägungen und deren Wirkungen in bezug auf die Zielvariablen Demokratie und Effizienz wurde bisher die Existenz von Faktoren ausgeklammert, denen ein erheblicher Einfluß auf die Gestaltung der organisatorischen Dimensionen nachgesagt wird. Die verschiedenen Ausprägungen der organisatorischen Dimensionen sind also nicht, wie bisher meist stillschweigend unterstellt wurde, beliebig anwendbar. Sie basieren vielmehr auf jeweils bestimmten Voraussetzungen bzw. es müssen ganz spezifische Bedingungen existieren, damit z.B. alle Betroffenen an Entscheidungen beteiligt werden, horizontale Kommunikation erfolgt, Arbeitsgruppen gebildet werden können und die Arbeit in diesen Gruppen effizient ist.

Als wohl die essentielle Determinante organisatorischer Strukturen und Prozesse wird die Technologie des Betriebes angesehen. Als eine zweite kommt, meist nicht unabhängig von der ersten, die Untergliederung der Organisation, d.h. die Prinzipien, nach denen die Untereinheiten gebildet werden, hinzu. Als drittes ist die Möglichkeit und die Art und Weise der Gruppenbildungen zu nennen. Auch sie ist wiederum - wenn auch nicht ausschließlich - durch die Technologie und die Untergliederung der Organisation bedingt.[1)]

In den nun folgenden Kapitein ist einmal zu prüfen, in welcher Richtung dieser Einfluß verläuft; zum anderen ist nach dem Grad zu fragen, in dem diese Variablen die organisatorischen Dimensionen festlegen; und inwieweit sie als gegeben hingenommen werden müssen oder nicht. Das bedeutet konkret, zu untersuchen, ob es zu einem bestimmten Zeitpunkt für die Erstellung eines spezifischen

---

1) Damit ist der hier benutzte Begriff der einwirkenden Variablen nicht mit dem von Bosetzky gebrauchten identisch. Bosetzky versteht unter einwirkenden Variablen hauptsächlich von der Umwelt erzeugte systemexterne Kräfte. Im wesentlichen zählt er hierzu die Macht der Interaktionsgruppen, Produktionsprozeß (für die Industrieverwaltung) und Erhaltungsgarantie. Diese beeinflussen primär die Hierarchisierung, Formalisierung und Regelhaftigkeit des Handelns, also Variablen, die nur zum Teil mit den hier als organisatorische Dimensionen bezeichneten Größen übereinstimmen. vgl. Horst Bosetzky: Bürokratischen Organisationsformen in Behörden und Industrieverwaltungen, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 181 f.

Out-puts jeweils eine optimale Technologie, eine optimale Untergliederung der Organisation gibt, die für die Effizienz des Betriebes von ausschlaggebender Bedeutung ist als die Gestaltung der sozialen Beziehungen und daher unter der Zielvorstellung Effizienz unbedingt anzuwenden ist. Es stellt sich hier also u.a. die Frage nach dem "Sachzwang". Erst ihre Beantwortung entscheidet darüber, ob die Forderung nach einer demokratischen und effizienten Wirtschaftsorganisation allgemein erhoben werden kann, oder ob sie nur auf einen Teil beschränkt bleiben muß.

Besteht aber die Schlußfolgerung darin, daß diese Faktoren selbst gestaltbar sind und/oder die Gestaltung der organisatorischen Dimensionen nicht in dem vorhergesagten Ausmaß determinieren, wird die Frage der Demokratisierung der Betriebe allein von den gesamtgesellschaftlichen Machtverhältnissen entschieden.

5.1 Technologie

Als erstes ist im Zusammenhang mit den Faktoren, die für die Gestaltung der organisatorischen Dimensionen eine Rolle spielen, auf die Technologie einzugehen.

In der positivistischen Betriebssoziologie wird in der Regel die Beziehung zwischen den Zielen eines Unternehmens und seiner Technologie nicht reflektiert. Sie betrachtet vielmehr Technologie als ein Mittel, dessen Hilfe zum Erreichen der Unternehmensziele notwendig ist. Jede Technologie wiederum bedingt, wenn sie Erfolg haben soll, eine bestimmte Organisationsstruktur, determiniert also die im Betrieb vorhandenen Aufgaben und Arbeitsrollen. Die so durch die Technologie über die Organisationsstruktur bestimmte Arbeitssituation wiederum ist ausschlaggebend für die Einstellungen der Organisationsmitglieder zu ihrer Arbeit und zum Betrieb, für ihr soziales Verhalten, ihre Zufriedenheit, den Grad ihrer Integration in den Betrieben, das Ausmaß, in dem ihre Bedürfnisse erfüllt werden können, für das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen usw.

Damit glauben Vertreter dieser Richtung der Industrie- und Betriebssoziologie an die "Eigengesetzlichkeit" des Industriebetriebes, d.h., daß die sich aus der Organisationsstruktur ergebenden Zwänge für den arbeitenden Menschen und für das Funktionieren des Systems objektiv notwendig seien. Sie unterstellen also, daß das soziale Handeln im Industriebetrieb und seine Folgen unabhängig sei von der gesellschaftlichen Funktion des Industriebetriebes und der jeweiligen historischen Bedingungen. Die Organisationsform erhält damit den Anstrich des Unveränderlichen. Die auftretenden Konflikte zwischen den Organisationsmitgliedern und der Organisation werden entsprechend dieser Situationsdefinition entweder innerbetrieblich institutionalisiert und damit neutralisiert, oder auf psychologischer Ebene als "lösbar" angesehen.[1)]

[1)] vgl. Altmann/Bechtle, a.a.O., S. 8.

Diese Betrachtungsweise, auch als "technologischer Determinismus" bezeichnet, postuliert eine Reihe von Annahmen, die jeweils auf ihre Richtigkeit zu prüfen sind:

1. daß Technologie eine unabhängige Variable sei,
2. daß, legt man das Kriterium der Effizienz zugrunde, bestimmte Technologien bestimmte Organisationsstrukturen erfordern und
3. daß die durch die Technologie über die Organisationsstruktur determinierten Arbeitsbedingungen für die Chancen des Arbeiters, seine Bedürfnisse zu befriedigen, für seine Einstellungen und sein Verhalten von ausschlaggebender Bedeutung seien.

5.11 Technologie als unabhängige Variable

Die Annahme, technischer Fortschritt sei eine autonome Größe, deren Entwicklung ohne Steuerung von außen vor sich gehe, wird u.a. von Helmut Schelsky vertreten. Nach ihm bestimmen die Mittel die Ziele.[1)]

Dem ist entgegenzuhalten, daß heute nicht alles, was technisch theoretisch möglich wäre, auch verwertet wird. Zum anderen bestimmen auch die für Forschung und Entwicklung eingesetzten Mittel, was und in welchem Ausmaß gefördert wird. Entscheidungen über Verwertung und Investitionen aber werden von den Interessen gesellschaftlicher Gruppen bestimmt. "Die Aggregate technischer Mittel und die Systeme zweckrationalen Handelns entfalten sich keineswegs autonom, sondern jeweils in dem institutionellen Rahmen bestimmter Gesellschaften."[2)]

Der technische Fortschritt, bezogen auf den Industriebetrieb, besitzt einen ambivalenten Charakter. Er kann unterschiedliche Funktionen erfüllen und damit auch verschiedenen Interessen dienen. Er kann einmal, im Interesse der mehr untergeordneten Organisationsmitglieder, zu einer Humanisierung der Arbeit und zur Emanzipation der Arbeiter beitragen. Er kann aber auch zur Festigung der bestehenden Herrschaftsstrukturen benutzt werden.[3)] Diese letzte Funk-

---

1) vgl. Helmut Schelsky: Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation, in: ders.: Auf der Suche nach der Wirklichkeit, Düsseldorf und Köln 1965.

2) Jürgen Habermas: Praktische Folgen des wissenschaftlich-technischen Fortschritts, in: Arbeit, Erkenntnis, Fortschritt, Amsterdam 1970, S. 344.

3) vgl. Ursula Schumm-Garling, a.a.O., S. 98.

tion kann er in zweifacher Weise ausüben, nämlich in der Legitimierung und der Stabilisierung der z.Zt. bestehenden Produktionsverhältnisse und gleichzeitig durch ihre Verschleierung.

Nach Altmann/Bechtle legitimiert sich Herrschaft heute nicht mehr allein aus den ökonomischen Produktionsverhältnissen, sondern auch über die Funktionsfähigkeit des Systems. Dies bedeutet, daß die Herrschenden ihren Legitimitätsanspruch darauf begründen, daß sie in der Lage seien, die ökonomische, politische und soziale Stabilität des Gesamtsystems zu sichern, also ein stetiges Wirtschaftswachstum, sichere Arbeitsplätze usw. zu garantieren. Das wiederum ist nur möglich durch eine Weiterentwicklung der Technik. Damit aber sind technische Rationalität und Effizienz zu strategischen Größen geworden. "... es dem Kapitalismus gelungen ist, die Bedingungen der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse abhängig zu machen von den Bedingungen der Befriedigung privater Interessen..."[1)]

Neben der Stabilisierung und Legitimierung der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse im Industriebetrieb kann Technik aber auch die Funktion haben, sie zu verschleiern, indem sie anstelle von Menschen disziplinierend wirkt. Arbeitsdisziplin ergibt sich dann aus der "Einsicht in die Notwendigkeit."[2)] "Die manifesten Auswirkungen personaler Herrschaft, die latent immer durch subjektive Willkür belastet sind, weichen einem scheinbar gerechten Sachzwang. Die Repressivität technischer Rationalität wird von den abhängig Arbeitenden deshalb nicht als besonders drückend empfunden, weil die Abhängigkeit weniger wahrgenommen wird. Tatsächlich besteht nach wie vor eine restriktive Arbeitssituation, nur werden ihre manifesten Auswirkungen temporär suspendiert."[3)] In seiner alten Form tritt Herrschaft aber immer noch dann auf, wenn technische Neuerungen eingeführt oder sonstige Veränderungen vorgenommen werden. Für die Gestaltbarkeit der Technologie nicht nur auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, sondern auch konkret auf die Produktionstechniken von Betrieben bezogen, sprechen jüngste Beispiele. So wurde in einigen Industrie-

---

1) Altmann/Bechtle, a.a.O., S. 24.

2) vgl. ibid., S. 22.

3) U. Schumm-Garling, a.a.O., S. 116.

betrieben (bei SAAB, Volvo und einigen amerikanischen Betrieben) die Fließbänder verkürzt oder gänzlich abgeschafft, ein Vorgehen, das noch vor einiger Zeit undenkbar erschien. Lange Zeit war mit dem Fließband die Vorstellung verbunden gewesen, die für die Herstellung von Massengütern effizienteste Produktionstechnik zu sein. Seine Nachteile für die daran Arbeitenden waren als unvermeidlich dargestellt worden. An diesen Beispielen wird allerdings auch deutlich, daß die Gestaltung des technischen Fortschritts von den Unternehmenszielen abhängig ist. So geschah im Falle der abgeschafften bzw. verkürzten Fließbänder diese Maßnahme eindeutig unter dem Gesichtspunkt der Effizienz.[1] Es wird also gerade hieran auch deutlich, daß die Entscheidungen über den Gebrauch der unterschiedlichen Möglichkeiten der Technik von denen getroffen werden, die über die Mittel zu ihrer Einsetzung verfügen. Solange also die untergeordneten Organisationsmitglieder nicht auch über die Unternehmensziele bestimmen können, sind die Chancen sehr gering, daß Technik zu Gunsten der Durchsetzung auch ihrer Interessen benutzt wird.

5.12 Technologie und Organisationsstruktur

Die zweite These geht davon aus, die Organisationsstruktur von Unternehmen als eine von der Technologie abhängige Variable anzusehen wenn das Unternehmen effizient sein soll. Diese Ansicht wird vor allem durch die Untersuchungen von J. Woodward und J. Thompson unterstützt.[2] So fand Joan Woodward z.B. in einer Untersuchung von 100 Firmen in Großbritannien, daß Betriebe mit Großserienfertigung dann besonders erfolgreich waren, wenn sie bürokratisch-monokratisch Organisationsstrukturen aufwiesen. Betriebe mit Prozeßfertigung einerseits und Einzelfertigung andererseits arbeiteten dagegen am effizientesten, wenn sie Organisationsformen hatten, die dem von Burns und Stalker beschriebenen "organischen" System nahekamen.

Perrow vertritt ebenfalls die These, daß die Organisationsstruktur von der in der Organisation anzutreffenden Technologie bestimmt werd Er weicht nur insofern von Woodward ab, als er keine u-förmige Be-

---

1) vgl. Volvo verschrottet Henry Fords Fließband-System, in: Frankfur ter Rundschau vom 4.8.1972; vgl. auch: Work in America, a.a.O.

2) vgl. Joan Woodward: Industrial Organization: Theory and Practice London: Oxford University Press, 1965; James D. Thompson: Organizations in Action. New York 1967

ziehung zwischen Technologie und Organisationsstruktur annimmt, sondern eine lineare, die von Routinearbeit zu nicht-routinisierter Arbeit führt; er faltet also die Woodward'sche Skala in der Mitte.[1] Er setzt allerdings hinzu, daß die These vor allem unter mittelfristiger Perspektive Geltung beanspruchen kann. Unter langfristiger Perspektive gehen in die Entwicklung der die Organisationsstruktur determinierenden Technologie die sozialen und kulturellen Werte der Gesellschaft ein.[2] Er verneint damit entschieden die These einer unabhängigen, einer "sachgesetzlichen" Technologie.

Die Annahme von der Determination der Organisationsstruktur durch die Technologie tritt häufig auch in etwas abgewandelter Form auf. Danach bestimmt die Technik nicht generell die Organisationsstruktur. Ihre verschiedenen Formen wirken sich vielmehr nur teilweise determinierend auf die Organisationsstruktur aus. Aus einer Untersuchung modernster chemischer Produktionsanlagen schließt z.B. Kluth, daß hier der Einfluß von Technik auf Form und Organisation der menschlichen Arbeit soweit zurücktrete, daß man nicht mehr von Determination sprechen könne.[3] Einen ähnlichen Standpunkt vertritt auch Georges Friedmann, wenn er auch, wie Perrow, ausdrücklich auf die gesellschaftliche Bedingtheit der Technologie hinweist.[4]

Den hier postulierten Beziehungen zwischen Technologie und Organisationsstruktur wird jedoch vielfach widersprochen. Ihnen wird u.a. vorgeworfen, daß sie zu einfach seien, um den multidimensionalen Konzepten sowohl der Technologie als auch der Organisationsstruktur gerecht zu werden.[5] Die Organisationsstrukturen würden zudem noch von einer Vielzahl anderer, von der Technologie unabhängigen Faktoren bestimmt.[6] Als ein Beispiel für die geringe Absicherung der

---

1) vgl. Charles Perrow: A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, in: ASR, 32, 1967, pp. 194-208.

2) vgl. Charles Perrow: Hospitals: Technology, Structure and Goals, in: James March (ed.): Handbook of Organisations, a.a.O., pp 966.

3) vgl. Heinz Kluth: Technische und nicht-technische Determinanten der Arbeitsorganisation, in: Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages, 1959, S. 133-138.

4) vgl. Georges Friedmann: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952.

5) vgl. Lawrence B. Mohr: Organizational Technology and Organizational Structure, in: ASQ, 1971, p. 444; vgl. auch: Jerald Hage and Michael Aiken:Routine Technology, Sozial Structre, and Organizational Goals, in: ASQ, Sept. 1969, p. 375

6) vgl. Peter M. Blau: Formal Organization-Dimensions of Analysis, in: ASJ, 1957/58 pp 58-69; J.R. Bright: Automation and Management, Boston 1958.

These über den Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Technologie und die große Unsicherheit gerade in diesem Bereich mag die Untersuchung von Hickson u.a. dienen.[1] Hickson u.a. gelangten nach einer Erforschung von 46 Betrieben zu dem Schluß, daß ihre Organisationsstrukturen weniger von der Technologie als vielmehr von der Größe des Betriebes geprägt wurden. Sie fanden darüber hinaus, daß der Grad, in dem die Technologie die Organisationsstruktur bestimmt ebenfalls von der Größe des Betriebes abhängig war. Es ergab sich, daß der Zusammenhang zwischen beiden Faktoren in großen Betrieben geringer war als in kleinen. Sie erklärten dieses Ergebnis damit, daß die von der Technologie geprägten Strukturvariablen in der Hauptsache auf der Ebene des "workflow" - wobei unter "workflow" "the producing and distributing of the output" zu verstehen ist - zu finden seien, und der "workflow" in kleinen Betrieben anteilmäßig mehr Raum beanspruche als in großen.

Als ein Zeichen für die auf diesem Gebiet herrschende Widersprüchlichkeit kann allerdings gewertet werden, daß die von Hickson u.a. gezogenen Schlußfolgerungen wiederum von Aldrich problematisiert und in Frage gestellt werden.[2]

Im Rahmen dieser Arbeit erscheint es in erster Linie notwendig zu sein, auf die Implikationen einzugehen, die hieraus für eine Demokratisierung von Organisationen zu ziehen sind. Präziser ausgedrückt stellt sich die Frage, ob erstens eine bestimmte Technologie unter dem Gesichtspunkt der Effizienz eine für den jeweiligen Zweck der Organisation optimale darstellt, und ob zweitens bestimmte Technologien, wie z.B. die Fließbandfertigung, die Partizipation der Organisationsmitglieder erschweren bzw. sogar unmöglich machen. Es ist also das Problem zu untersuchen, ob sich Demokratie und Effizienz in bestimmten Fällen aufgrund technologischer Bedingungen gegenseitig ausschließen.

Wenn auch zugestanden wird, daß die Art der praktizierten Technologie Partizipation erleichtern oder erschweren kann, so sind doch starke Zweifel an der zwangsläufigen Notwendigkeit dieser Beziehung angebracht.

---

1) vgl. David Hickson, D.S. Pugh and Diana Pheysey: Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Research, in: ASQ Sept. 1969, pp. 394.

2) vgl. Howard E. Aldrich: Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group, in: ASQ, March 1972, pp. 26-43.

Innovative, sich schnell wandelnde oder komplexe Aufgaben können z.B. ein großes Ausmaß an Autonomie involvieren, ohne jedoch notwendig Partizipation an Entscheidungen zu enthalten.

Andererseits erleichtert die Existenz von Routineaufgaben zwar eine autoritäre Überwachung und Steuerung, ohne sie jedoch zu erzwingen. Ein Beispiel dafür, daß Partizipation auch bei Routinetätigkeiten, also bei einer Technologie, die sich ständig wiederholende und unveränderten Arbeiten bedingt, praktiziert werden kann und die Effizienz sogar steigt, stellen nach Blumberg die Hawthorne-Experimente dar.[1] Dort wurden während der ersten Untersuchungsphase die Arbeiter an den zu treffenden Entscheidungen über Veränderungen ihrer Arbeitssituation beteiligt, woraufhin ihre Produktivität und ihre Zufriedenheit erheblich stiegen. In der zweiten Hälfte des Experiments hingegen wurden Entscheidungen ohne Mitwirkung der Arbeiter gefällt. Die Resultate waren steigende Unzufriedenheit der Arbeiter mit ihrer Arbeit und sinkende Produktivität.[2]

Mohr kam aufgrund einer von ihm durchgeführten Untersuchung zu einem ähnlichen Ergebnis. Es läßt nicht nur die Annahme zweifelhaft erscheinen, daß bestimmte Technologien, z.B. die mit Routinearbeit verbundenen, Partizipation ausschließen; seine Forschungen sprechen auch dagegen, daß die Effizienz einer Organisation von einer postulierten Entsprechung von Technologie und Organisationsstruktur abhänge.[3]

Die Untersuchung von Mohr ergab z.B., daß in Arbeitseinheiten, in denen sich Technologie und Organisationsstruktur - Struktur gemessen in der Dimension Partizipation, und Technologie in der Dimension Routinetätigkeit oder nicht - gemäß der vorher dargestellten Annahme entsprachen, die Effektivität genauso groß war wie in Arbeitseinheiten, in denen sie sich nicht entsprachen. In den Einheiten jedoch, in denen viel Partizipation festgestellt wurde, gleich ob es sich um Routinetätigkeit handelte oder nicht, war die Effektivität ständig und merklich höher als in den Einheiten, in denen dies nicht der Fall war, wobei diese Effekte stärker bei Routinearbeiten auf-

---

1) vgl. Paul Blumberg, a.a.O.,pp. 14-46.

2) vgl. ibid.

3) vgl. Lawrence Mohr, a.a.O., pp. 444.

traten als bei nichtroutinisierten. Mohr zieht daraus die Schlußfolgerung, daß die Struktur auf die Effizienz offensichtlich größere Auswirkungen hat als eine postulierte Übereinstimmung zwischen Struktur und Technologie. [1]

Die Ergebnisse der Mohr'schen Untersuchung unterstützen damit auch die in dieser Arbeit bereits früher aufgestellte Annahme, daß Partizipation sich positiv auf das Leistungsverhalten der Organisationsmitglieder auswirkt; sei es, daß ihre Motivation und/oder die Qualität von Entscheidungen erhöht wird. Die Mohr'schen Resultate werden jedoch dadurch etwas in ihrer Aussagekraft eingeschränkt, als die Extremsituation routinisierter Arbeit, das Fließband, in keiner der von ihm untersuchten Arbeitseinheiten auftrat. Es konnte also nicht abschließend geklärt werden, inwieweit bei dieser Art von Technologie Partizipation möglich ist.

Eine Erklärung, warum in Betrieben mit viel Routinearbeit in der Praxis durchweg wenig Partizipation anzutreffen ist, sieht Mohr einmal daran, daß bestimmte Formen der Technologie die technischen Möglichkeiten von Partizipation durch Lärm, mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten usw. beeinträchtigen.

Ein weiterer vermittelnder Faktor zwischen Technologie und Partizipation kann seiner Ansicht nach die soziale Klassenzugehörigkeit derjenigen darstellen, die die Arbeitsplätze innehaben. Je routinierter eine Arbeit ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sie von Angehörigen der Unterschichten wahrgenommen wird. Angehörige der Unterschicht aber sind durch die z.Zt. vorherrschende Art ihrer primären und sekundären Sozialisation eher bereit, eine autoritäre, nicht-partizipative Organisationsstruktur zu akzeptieren. Er vermutet, daß eine Änderung der Rekrutierungsmuster wahrscheinlich die heute in der Regel anzutreffende Beziehung zwischen Technologie und Partizipation erheblich abschwächen würde. [1]

5.13 Technologie und Verhalten bzw. Einstellungen der Organisationsmitglieder

Der dritte Aspekt der These vom "technologischen Determinismus" besteht in der Hypostasierung eines engen Zusammenhanges zwischen

---

1) vgl. ibid., p. 453.

2) vgl. ibid., p. 455

der durch die Technologie determinierten Arbeitssituation und dem Verhalten und den Einstellungen der Organisationsmitglieder. Dieses Konzept wird u.a. von Blauner, von Touraine und von Mallet vertreten, auch wenn sie zu unterschiedlichen Schlußfolgerungen gelangen.[1)]

Nach Touraine verändert sich z.B. mit zunehmendem Mechanisierungs- und Automatisierungsgrad das Verhältnis der Arbeiter zu den Maschinen und die Kooperationsformen der Arbeiter untereinander. (Die Abhängigkeits- und Herrschaftsverhältnisse im Betrieb unterliegen dabei allerdings keiner Wandlung.) Touraine machte die Beobachtung, daß im automatisierten Betrieb dem Arbeiter nurmehr die Kontrolle über das Maschinensystem zufällt und daß mit Zunahme des technischen Fortschritts die beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse an Gewicht verlieren. An ihre Stelle tritt tendenziell die Bereitschaft des Arbeiters, mitzuarbeiten und Verantwortung zu tragen. Die Folge sei bei Arbeitern an hoch technisierten Arbeitsplätzen eine Tendenz zur Integration in den Betrieben in der Form der Identifizierung mit der Sachrationalität des technischen und sozialen Produktionssystems.[2)]

Ziel der Blauner'schen Untersuchung war die Feststellung eines Zusammenhanges zwischen dem Mechanisierungsgrad und dem Grad der Entfremdung; Entfremdung gemessen in den vier Kategorien: powerlessness, meaninglessness, social alieniation und self estrangement. Blauner kam zu dem Ergebnis, daß der Grad der Entfremdung mit der in den untersuchten Betrieben angewendeten Technologie in Beziehung stand, und zwar in einer u-förmigen. Bei geringem auf der einen und bei sehr hohem Mechanisierungsgrad auf der anderen Seite waren Unzufriedenheit und Mangel an Arbeitsmoral am geringsten, wenn auch in der Prozeßfertigung unter anderen qualitativen Bedingungen als in der handwerklichen Fertigung. Bei mittlerem Mechanisierungsgrad, also in Betrieben mit Fließbandproduktion und stark routinierter Arbeit waren sie dagegen am größten. Blauner schließt daraus, daß unter den Bedingungen einer hochmechanisierten Produktion eine Überwindung der "Entfremdung" und eine Integration des Arbeiters in die Mittel-

---

1) vgl. Robert Blauner: Alienation and Freedom, Chicago and London 1964; vgl. Alain Touraine: L'évolution du Travail Ouvrier aux Usines Renault, Paris 1955; vgl. Serge Mallet: La Nouvelle Classe Ouvrière, Paris 1963.

2) vgl. Karl H. Hörning, (Hrsg.): Der "neue" Arbeiter, Frankfurt 1971, S. 27.

schichten wahrscheinlich sei.[1] Blauner "... erliegt... (dabei) dem gleichen Mißverständnis wie Touraine, wenn er unterstellt, die technische Entwicklung bewirkt in ihrer vollendetsten Gestalt, der Automation,' die soziale Integration antagonistischer Interessen."[2]

Auch Mallet geht von der Annahme aus, daß die Technologie eines Betriebes seine Sozialstruktur und die Einstellung seiner Mitglieder determiniere. Das Ergebnis seiner Studie, die sich allerdings nicht auf mehrere verschiedene Mechanisierungsstufen, sondern nur auf die am weitesten fortgeschrittene, die Automation, bezieht, lautet, daß sich die Tätigkeiten der Arbeiter auf dieser Stufe immer mehr derjenigen von Technikern annäherten. Die Arbeitsbelastung werde geringer, die Qualifikation steige, und das Selbstbewußtsein des Arbeiters wachse.

Mallet zieht daraus allerdings einen Blauner entgegengesetzten Schluß. Er verneint die Wahrscheinlichkeit, daß sich der neue Arbeiter in den Betrieb und in die Mittelschichten integriere. Vielmehr entwickele er aufgrund seiner Kenntnisse und seines Selbstbewußtseins Forderungen, die auf die Kontrolle über und Mitbestimmung im Unternehmen zielen.

Einen ähnlichen, wenn auch differenzierteren Ansatz vertreten Kern und Schumann.[3] Auch sie interpretieren die Erwartungen und Einstellungen von Industriearbeitern als Folge ihrer durch die Technologie bestimmten Arbeitssituation, wenn sie auch betonen, daß Entscheidungen über Technologie stets von Interessen geleitet seien und sich nicht zwangsläufig ergäben. Kern/Schumann analysieren hauptsächlich sechs Grundtypen industrieller Arbeit, die den Mechanisierungsgrad und den technischen Fortschritt widerspiegeln. Sie kommen zu dem Ergebnis, daß es auf allen Mechanisierungsstufen Tätigkeiten sehr restriktiver Art gäbe und solche, die hohe Qualifikationen erfordern und Autonomie gewährten. Je höher der Grad der Mechanisierung wird, desto häufiger entstehen zwar neue Tätigkeiten mit relativ großem Dispositionsspielraum; diese sind aber im Vergleich zu soi-

---

1) Zu ähnlichen Schlußfolgerungen gelangt übrigens auch Friedrich Fürstenberg in seiner Studie: Die Soziallage der Chemiearbeiter, Neuwied 1969. Zur Kritik an dieser Studie vgl.: Frank Deppe und H. Lange: Wissenschaft im Dienste der Unternehmer, Frankfurt 1970.

2) Ursula Schumm-Garling, a.a.O., S. 106.

3) vgl. Horst Kern und Michael Schumann: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. 2 Bde., Frankfurt 1970.

chen mit niedriger Qualifikationsanforderung, wenig Autonomie und hoher Arbeitsbelastung zahlenmäßig ziemlich gering. Sie folgern daraus, daß sich nicht nur innerhalb der Gruppe der Industriearbeiter eine Differenzierung ergäbe, sondern daß die technische Entwicklung zugleich eine Polarisierung der Belegschaften an den technisch fortgeschrittenen Aggregaten impliziere.[1)]

Die Ergebnisse hinsichtlich der Einstellungen und des Bewußtseins der Arbeiter waren jedoch ambivalent. Einerseits stellten Kern und Schumann fest, daß sich die von ihnen Befragten, was ihre Einstellung zur Arbeit und den technischen Wandel betraf, deutlich nach ihrer spezifischen Arbeitssituation unterschieden. Andererseits waren diese Unterschiede relativ vordergründig. Auf ein unterschiedliches Bewußtsein ließen sie sich nicht zurückführen. Die Tatsache der Lohnabhängigkeit schien letzten Endes doch von entscheidenderer Bedeutung zu sein.[2)]

Ihre Schlußfolgerungen spiegeln die widersprüchlichen Ergebnisse ihrer Studie wider. Einerseits haben sie hervor, daß das dichotomische Bild von der Gesellschaft, bedingt durch das allen Arbeitern gemeinsame Schicksal der Lohnabhängigkeit und dem Gefühl der Ersetzbarkeit, noch strukturierende Kraft auf die Erwartungen der Mehrheit der Arbeitet hat.[3)] Zum anderen leiten sie aus den sich differenzierenden und polarisierenden Arbeitssituationen die Notwendigkeit ab, die Arbeiterschaft nach dem Gesichtspunkt ihrer Arbeitssituation und ihres Erfahrungshorizontes in Teilkollektive aufzuspalten. "Obwohl Kern und Schumann auf keinen Fall mit den verflachenden Entfremdungstheoretikern der amerikanischen Industriesoziologie zu identifizieren sind, teilen sie dennoch mit diesen die Tendenz, soziale und technisch vermittelte Beziehungen und Bewußtseinsformen im Bereich der industriellen Arbeit aus ihren gesellschaftlichen Beziehungen herauszubrechen und als autonome bzw. eigengesetzliche Sozialsysteme zu behandeln."[4)]

---

1) vgl. ibid., Teil I, S. 139.
2) vgl. ibid., S. 276.
3) vgl. ibid.
4) Frank Deppe: Das Bewußtsein der Arbeiter, Köln 1971, S. 53.

Den in diesen Ansätzen vertretenen Annahmen, das Verhalten und die Einstellungen der Arbeiter sei eine Folge ihrer Arbeitssituation und, daß - wenn überhaupt - Selbstbewußtsein, Zufriedenheit und Selbstverwirklichungschancen nur an wenigen Arbeitsplätzen möglich seien, sind zwei Vorwürfe zu machen:

1. Immanent argumentiert hat danach nur ein geringer Anteil der Arbeiterschaft die Chance, sich zu emanzipieren. Für die große Mehrheit dagegen besteht unter der Voraussetzung einer engen Koppelung von Arbeitssituation, vermittelt durch die Technologie des Betriebes, und Einstellung, Bewußtsein und Verhalten keine Möglichkeit dazu, da sie zumindest noch für eine sehr lange Zeit eine Tätigkeit ausüben werden, die sich durch restriktive Anforderungen usw. auszeichnet. Damit legen diese Konzeptionen ein "sich fügen" in den bestehenden Status quo nahe.

2. Die Einflüsse gesellschaftlicher Bedingungen auf Einstellungen und Verhalten werden völlig (z.B. Blauner) oder teilweise (Kern/Schumann) außer acht gelassen. "Allen diesen Thesen und Untersuchungen ist jedoch - wenn auch in sehr unterschiedlichem Ausmaß - ein technologischer Determinismus eigen. Insbesondere alle auf dem Drei-Phasen-Schema beruhenden Konzeptionen sind gekennzeichnet durch die Vernachlässigung bzw. Negierung des Zusammenhanges zwischen den gesellschaftlich-historischen Voraussetzungen und Bedingungen des technischen Fortschritts und dessen Auswirkungen in der Arbeitssituation. Technischer Wandel besteht jedoch nicht in einer unabhängigen außergesellschaftlichen Abfolge von Mechanisierungsstufen mit gleichsam zwangsläufigen technische organisatorischen und sozialen Veränderungen in der Arbeitssituation, sondern der Prozeß selbst und seine sozialen Folgen sind durch gesellschaftliche Herrschafts- und Verwertungsinteressen bedingt."[1)]

Gegen diesen eindimensionalen Ansatz erheben Goldthorpe u.a. die Forderung, neben der Beziehung zwischen Arbeitssituation und Einstellungen und Verhalten der Arbeiter auch ihre außerbetrieblichen Lebensumstände und deren Einflüsse auf das Bewußtsein zu untersuchen. Sie fanden in ihrer Untersuchung z.B., daß der Technologie und daraus abgeleitet der Arbeitssituation bei der Bestimmung der Arbeitseinstellung und der Strukturierung der Arbeitsbeziehungen nicht das gro Gewicht zukommt, das Blauner u.a. ihr zugemessen haben. Sie konnten in ihrer Studie bei den untersuchten Arbeitern keine systematischen Beziehungen zwischen der Erfahrung ihrer technisch bestimmten Arbeitssituation und den Einstellungen und Verhaltensweisen, die sie als Arbeitnehmer in der Industrie entwickelten, entdecken. Sie kamen

---

1) Karl H. Hörning: Der "neue" Arbeiter? Eine kritische Diskussion industriesoziologischer Untersuchungen, in: ders. (Hrsg.) Der "neue" Arbeiter, a.a.O., S. 36.

zu dem Schluß, "... daß das Problem der Befriedigung durch die Arbeit nur im Zusammenhang mit der grundlegenderen Frage der Orientierung zur Arbeit sinnvoll behandelt werden kann.

Solange man nichts über die Rangordnung der Wünsche und Erwartungen, die die Arbeiter ihrer Beschäftigung gegenüber haben, weiß - genauer: solange man nicht weiß, welche Bedeutung sie ihrer Arbeit beimessen, ist man auch nicht in der Lage, das Ausmaß ihrer Arbeitszufriedenheit einzuschätzen."[1] "Die Arbeitsorientierung und die Definition der Arbeitssituation vermitteln zwischen der objektiven Arbeitssituation und der Reaktion des Arbeiters. So, wie die Arbeitsorientierung variiert, ändern sich auch die einstellungs- und verhaltensmäßigen Implikationen einer bestimmten technischen Organisation."[2]

Die Autoren unterscheiden drei idealtypische Arbeitsorientierungen:

- die "solidarische" Orientierung des traditionellen Arbeiters,
- die "bürokratische" Orientierung des Angestellten und
- die "instrumentelle" Orientierung des "Wohlstandsarbeiters".

Während für den traditionellen Arbeiter die Arbeit ein zentrales Moment in seinem Leben darstellt, die auch bis zu einem gewissen Ausmaß seine expressiven und affektiven Bedürfnisse befriedigen kann, stellt sie für den instrumentell orientierten Arbeiter ein Mittel zum Erreichen von Zielen und Bedürfnissen dar, die außerhalb der Arbeit liegen. Arbeit ist für ihn Lohnerwerb; er verkauft seine Arbeitskraft zum höchstmöglichen Preis. Er begreift Arbeit nicht als eine mögliche Quelle emotional bedeutsamer Erfahrungen oder sozialer Beziehungen.[3]

Das Fehlen direkter Beziehungen zwischen der Arbeitssituation und Einstellungen und Verhalten der Arbeiter in der von Goldthorpe u.a. durchgeführten Studie führen die Autoren selbst darauf zurück, daß sie lediglich Arbeiter mit instrumenteller Orientierung befragten. Es ist nun jedoch zu fragen, wie sich die Arbeitssituation bei Arbeitern mit solidarischer Arbeitsorientierung auswirkt, für die Ar-

---

1) Goldthorpe u.a., a.a.O., S. 45.
2) ibid., S. 194.
3) vgl. ibid., S. 48 ff.

beit nicht nur wirtschaftliche, sondern auch affektive Bedeutung ha. Auf sie wirkt eine stark restriktive Arbeitssituation ohne Zweifel frustrierend. Wahrscheinlich wird sie auf den solidarischen Arbeiter einen stärkeren Einfluß ausüben als auf den 'Wohlstandsarbeiter andererseits wird sie aber auch nicht die alleinige Determinante sein, wie die Untersuchung von Kern/Schumann angedeutet hat. Die allgemeinen wirtschaftlich-gesellschaftlichen Lebensumstände werden bei ihm ebenfalls eine bedeutende Rolle spielen.

Hier stellt sich allerdings die Frage nach dem Zusammenhang von Arbeitsorientierung und den betrieblichen und außerbetrieblichen Lebensumständen. Goldthorpe u.a. betrachten die Arbeitsorientierung in ihrer Studie als unabhängige Variable, die als eine Konstante zur Aufnahme eines bestimmten Arbeitsverhältnisses führen kann, wen sie allerdings auch die Notwendigkeit andeuten, die sozialen Hinter gründe der Arbeitsorientierung aufzuweisen.

Sie führen die instrumentelle Arbeitsorientierung darauf zurück, da der Arbeiter in seiner Familie und in seiner Freizeit die Befriedigung seiner affektiven Bedürfnisse findet. Als weiterer Faktor komm mit fortschreitender Rationalisierung eine Behinderung der Identifikationsmöglichkeiten mit dem Betrieb hinzu.

In bezug auf Freizeit und Familie tritt nun allerdings ein Widerspruch auf. Einmal wird betont, daß trotz relativ hohen Einkommens seine Klassenzugehörigkeit und seine Statusbeziehungen sich nicht geändert haben. Dies macht sich in seiner Freizeit, seinem Familienleben und seinen Konsumgewohnheiten bemerkbar. Andererseits stellen die Autoren den Bereich außerhalb der Arbeit als den einer relativen Autonomie der, der individuell gestaltbar sei.

Hier ist zu fragen, inwieweit die Familienrolle des Arbeiters als Katalysator des Arbeitserlebnisses fungiert, und der "Freizeit"-Bereich eine ideologisch kompensierende Funktion hat. "Die mangelnde Identifikation mit der eigenen produktiven gesellschaftlichen Tätigkeit ... schafft die Illusion von "Freiheitsräumen", ... in denen die universelle Fremdbestimmung und Unselbständigkeit des Lohnarbeitsverhältnisses zu durchbrechen sei."[1)]

---

1) Frank Deppe: Das Bewußtsein der Arbeiter, a.a.O., S. 89; vgl. auch Jürgen Habermas: Soziologische Notizen zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit, a.a.O.

Von hier aus erscheint es unzulässig, die Arbeitsorientierung als unabhängige Variable zu sehen. Vielmehr scheint sie in Abhängigkeit zu stehen von den allgemeinen wirtschaftlich-gesellschaftlichen Lebensumständen, die bedingt sind durch die Stellung in den Betrieben, wenn auch nicht konkret durch die spezifische Arbeitssituation. Aus diesem Grund bleibt die Studie von Goldthorpe u.a. ebenfalls unbefriedigend, wenn sie auch den technologischen Determinismus anderer Untersuchungen vermeidet.

5.14 Schlußfolgerung

Aus der Diskussion des technologischen Ansatzes läßt sich folgendes Fazit ziehen: Alle drei Annahmen des technologischen Determinismus können als nicht haltbar gelten. Von einer Eigengesetzlichkeit des technischen Fortschritts kann nicht gesprochen werden. Auch die Behauptung, daß die Effizienz eines Betriebes unbedingt von einer postulierten Übereinstimmung zwischen Technologie und Organisationsstruktur abhängig sei und daß bestimmte, aus Gründen der Effizienz notwendige Produktionstechniken die Partizipation der davon betroffenen Organisationsmitglieder unmöglich mache, läßt sich nicht ohne weiteres halten. Drittens hat sich ergeben, daß die Einstellungen und Verhaltsweisen der Organisationsmitglieder nicht allein durch ihre Situation am Arbeitsplatz zu erklären ist. Dies bedeutet, daß die Möglichkeit bzw. Unmöglichkeit, Selbstbewußtsein zu entwickeln, und von da aus die Situation zu verändern, nicht prinzipiell von der unmittelbaren Arbeitssituation determiniert wird.

Betrachtet man nun die Dimension Technologie hinsichtlich der Zielvariablen Effizienz und Demokratie, so scheinen folgende Schlüsse gerechtfertigt:

Die Technologie einer Organisation kann unterschiedliche Formen annehmen, ohne daß die Effizienz des Betriebes hierdurch gefährdet wird. In bezug auf die Technologie der Organisation sind in den meisten Fällen nach dem Kriterium der Effizienz durchaus akzeptable Alternativen möglich. Als jüngstes Beispiel hierfür kann

die Abschaffung bzw. Reduzierung des noch vor kurzem als hinsichtlich der Effizienz unverzichtbaren Fließbandsystems angeführt werden. Andererseits schließen bestimmte Technologien Partizipationsmöglichkeiten der untergeordneten Mitglieder zwar von vornherein nicht aus, können diese jedoch erschweren. Von hier aus ist die Vermutung nicht völlig von der Hand zu weisen, daß auch die Technologie bisher in dem Sinne benutzt wurde und wird, die bestehenden Machtverhältnisse im Betrieb zu sichern. Denn ohne Zweifel ist es leichter, bei Organisationsmitgliedern mit begrenzten - da ohne Entwicklungsmöglichkeiten - kognitivenFähigkeiten, ohne Selbstbewußtsein und ohne Kontaktmöglichkeiten zu sich in der gleichen Lage Befindenden den Willen der Organisationsspitze durchzusetzen als bei Mitgliedern, die sich nicht in diesen Lebens- und Arbeitsumständen befinden.

Ist die Technologie also hinsichtlich der Effizienz eine neutrale Größe, so ist in Verfolgung des Zieles der Demokratisierung von Industriebetrieben die Forderung zu erheben, sie so zu gestalten, daß sie ein emanzipiertes Verhalten a l l e r Mitglieder der Organisation eher erleichtert als erschwert und ihren Bedürfnissen nach physischem und psychischem Wohlbefinden, nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung entgegenkommt. Dies bedingt wiederum, daß auch die untergeordneten Organisationsmitglieder auf das Zielsystem Einfluß haben und dort ihre Interessen vertreten. Ist dies nicht der Fall, haben nur die Eigentümer bzw. ihre Vertreter die Ziele des Unternehmens zu bestimmen, so werden sich in ihnen zwangsläufig nur deren Interessen, die nicht zuletzt an der Sicherung ihrer Herrschaft ausgerichtet sind, widerspiegeln. Eine Durchsetzung auch der Interessen der bisher untergeordneten Mitglieder in den Unternehmenszielen wäre sowohl Ursache als auch Ergebnis ihres emanzipierten Verhaltens und der Demokratisierung der Organisation.

5.2 Die strukturelle Differenzierung der Organisation

Ein zweiter Faktor, dem determinierende Kraft für die Gestaltung der einzelnen organisatorischen Dimensionen zugesprochen wird, stellt die strukturelle Differenzierung, die Untergliederung der Organisation dar. Unter der Untergliederung wird hier die Art und Weise verstanden, in der innerhalb der Organisation Abgrenzungen vorgenommen, Subsysteme gebildet werden. Die Einführung einer solchen Differenzierung, d.h. die Aufgliederung in einzelne Teile, wird von einer bestimmten Größe an unumgänglich, soll nicht die Organisation wegen einer Überlastung sämtlicher Kapazitäten und wegen Schwerfälligkeit funktionsunfähig werden. Durch eine Untergliederung in Subsysteme, Teile oder Gruppen soll dies abgebaut werden. Die zwischen ihnen stattfindende Reduktion von Information, Kommunikation und Kooperation führt nicht nur insgesamt zu einer Entlastung, die einzelnen Teile können auch durch ihre größere Unabhängigkeit voneinander elastischer auf interne und externe Anforderungen reagieren und heben so die Flexibilität der gesamten Organisation.[1)]

Üblicherweise unterscheidet man bei Wirtschaftsbetrieben zwei große Gliederungsprinzipien:

1. nach Funktionen (Verrichtung, Verfahren)
2. nach Produkten (Divisionen, Sparten, Objekten).[2)]

In einer nach dem Funktionsprinzip gegliederten Organisation bilden alle Organisationsmitglieder mit gleicher Funktion oder Verrichtung eine Einheit oder ein Subsystem. Für den Industriebetrieb bedeutet dies im allgemeinen eine Untergliederung in die Einheiten Entwicklung, Beschaffung, Fertigung, Absatz, Verwaltung. Wird dieses Prinzip auch innerhalb der einzelnen Subsysteme beibehalten, so bedeutet dies z.B., daß im Fertigungsbereich alle Dreher, Bohrer oder Fräser des Betriebes in jeweils einer Werkstatt arbeiten.

Eine nach Produkten gegliederte Organisation wird dadurch charakterisiert, daß alle (unterschiedlichen) Funktionen oder Verrichtungen,

---

1) vgl. Niklas Luhmann: Zweckbegriff und Systemrationalität, Frankfurt 1973 (2. Aufl.), S. 185.

2) Bei einigen Autoren wird als drittes Gliederungsprinzip das nach Regionen genannt. M.E. stellt es aber nichts grundsätzlich Neues dar. Subsysteme, die sich an verschiedenen Orten befinden, können sowohl nach Funktionen als auch nach Produkten untergliedert sein.

die zur Bearbeitung eines Produktes anfallen, zu einer Einheit zusammengefaßt werden. Unter der Voraussetzung also, daß mehr als ein Produkt hergestellt wird, bedeutet dies, daß die einzelnen Grundfunktionen wie z.B. Entwicklung, Beschaffung, Fertigung, Lagerung usw. organisatorisch nach Produkten oder Produktgruppen aufgespalten werden, also ungleichartige Funktionen gemeinsam ein Subsystem bilden. Auf den Fertigungsbereich übertragen stellen z.B. Transferstraßen eine Organisation nach diesem Prinzip dar. Alle zur Bearbeitung eines Werkstückes notwendigen Tätigkeiten werden hier hintereinander zusammengefaßt.[1)]

Die folgenden Abbildungen sollen die unterschiedlichen Gliederungsprinzipien verdeutlichen.

Abbildung : Ein nach Funktionen gegliederter Betrieb:

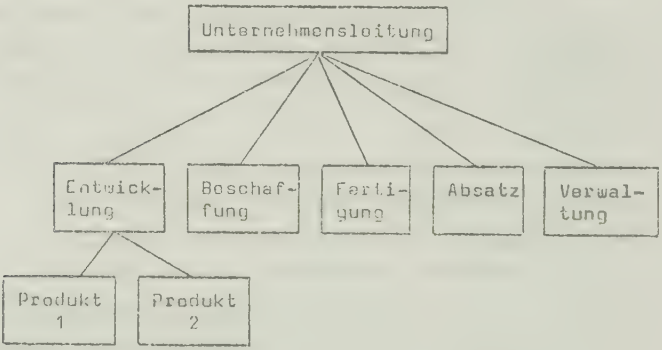
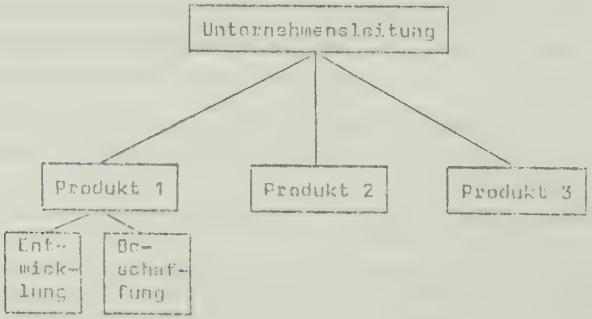


Abbildung : Ein nach Produkten gegliederter Betrieb:



1) vgl. Erwin Grochla: Unternehmensorganisation, Reinbek 1972, S. 68

Aus ihnen geht zugleich hervor, daß ein und dasselbe Gliederungsprinzip nicht durchgängig auf den Gesamtbetrieb und seine einzelnen Subsysteme angewandt zu werden braucht und in den allermeisten Fällen auch nicht wird. So kann der Gesamtbetrieb durchaus nach Funktionen gegliedert sein, während innerhalb der einzelnen Subsysteme wiederum nach Produkten gegliedert wird.Andererseits kann ein Unternehmen nach Divisionen organisiert sein, während die Untereinheiten der einzelnen Divisionen nach Funktionen gegliedert sind.

In der überwiegenden Anzahl der Betriebe existiert daneben allerdings noch eine weitere Untergliederung, und zwar wird differenziert zwischen Einheiten, deren Tätigkeit rein ausführender Art ist und solchen, die überwiegend Planen und Entscheiden. Bedeutet die Untergliederung der Organisation nach Funktionen oder Produkten die Bildung von Teilen oder Subsystemen, die sich auf einer Ebene befinden, also eine Differenzierung, die in horizontaler Richtung verläuft, so kommt mit der Untergliederung in Entscheiden und Ausführen die vertikale Dimension hinein.

In der klassischen Organisationstheorie wird diese zweite Differenzierung mit der Notwendigkeit der Koordination der Aktivitäten der einzelnen Subsysteme begründet. Inwieweit dies zutrifft und ob die Koordinationsprobleme sich nicht auch auf andere Weise lösen lassen, ist später noch zu klären.

Die Kombination beider Untergliederungen bildet die je spezifische Organisationsstruktur, die wiederum die verschiedenen organisatorischen Dimensionen, also Entscheidungs-, Informations- und Kommunikationsprozesse, die Motivation der Mitglieder, die Verteilung der Macht mehr oder weniger stark determiniert.

Ausschlaggebend für die Beurteilung, welche Art der Differenzierung sich günstiger für die Effizienz der Organisation auswirkt, ist jedoch nicht nur ihre bzw. ihrer Subsysteme Fähigkeit, auf Anforderungen der Umwelt schnell zu reagieren, die Komplexität der Aufgaben zu erfassen usw. Wichtig ist auch, wie groß das entstehende Koordinations- bzw. Integrationsbedürfnis ist und in welchem Ausmaß es befriedigt werden kann. Differenzierung und Koordination bilden zwei voneinander nicht trennbare Komponenten der Frage der

Untergliederung einer Organisation.

Unter Effizienz-Gesichtspunkten wird die Anwendung des Produkt-Prinzips oftmals abhängig gemacht von der Größe des Betriebes, der Anzahl der hergestellten oder bearbeiteten Produkte, den Anforderungen, die an die Flexibilität des Unternehmens von seiten der Umwelt gestellt werden, und der Stärke der Abhängigkeit zwischen den einzelnen Funktionen oder Divisionen.[1)]

So wird eine Produktgliederung nur dann für möglich gehalten, wenn das Produktprogramm relativ differenziert ist.[2)] Diesem Schluß, der auf den ersten Blick sehr logisch erscheint, ist jedoch nicht ohne weiteres zuzustimmen. Der Begriff "Produkt" ist vielmehr so zu interpretieren, daß es sich hierbei um Glieder, Zwischenstücke, auch um Teile eines Endproduktes handeln kann. Produktgliederung besagt dann, daß alle Funktionen, Verrichtungen, die zu ihrer Erstellung notwendig sind, zu einem Subsystem zusammengefaßt sind. Von daher ist als Voraussetzung für eine Produktgliederung nur zu nennen, daß im Prozeß der Herstellung eines "End"-produktes, wozu auch Beschaffung und Absatz zu zählen sind, einzelne Arbeitsabschnitte zu unterscheiden sind.

Über die Bedeutung der Größe des Betriebes für die Praktizierung der Produktgliederung gehen die Meinungen etwas auseinander. Während einige glauben, eine Produktgliederung sei nur für Großbetriebe zu befürworten, sehen andere auch bei ihrer Anwendung in kleinen und mittleren Betrieben positive Folgen. Die Argumente hinsichtlich der Größe des Betriebes beziehen sich vorwiegend auf eine eventuell bei Kleinbetrieben notwendige Stellenvermehrung und/oder eine verringerte Möglichkeit, Spezialisten einzusetzen.

Eine Vermehrung von Stellen wird z.B. dann notwendig, wenn die Erfüllung bestimmter Funktionen bei den einzelnen Produktsubsystemen mehr Personal und damit mehr Kosten erfordert als bei einer zentralen, für alle Produkte zusammengefaßten Verrichtung, wobei die Stelleninhaber im ersten Fall u.U. nicht voll ausgelastet sind. Bei

---

1) vgl. Franz Eisenführ: Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 40. Jg., 1970, S. 752 ff; vgl. auch Knut Bleicher: Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmen, Baden-Baden/Bad Homburg v.d.H., 1971, S. 75 ff.

2) vgl. Knut Bleicher, a.a.O., S. 79.

größeren Betrieben hingegen ist keine Stellenvermehrung erforderlich, sondern lediglich eine Stellenaufteilung.[1] Reagiert hingegen ein kleiner Betrieb im Zuge einer Produktgliederung statt mit einer Stellenvermehrung mit einer Zusammenlegung mehrerer Funktionen in einer Stelle oder besetzt er nicht jede wichtige Stelle mit Spezialisten, so gehen ihm u.U. die mit einer Funktionsgliederung gewöhnlich verbundenen Vorteile des wirtschaftlichen Einsatzes von Spezialisten verloren. Dieser Vorteil wird jedoch vermutlich bei zunehmender Größe des Betriebes abnehmen, da die Aufteilung einer Aufgabe in immer speziellere Teilfunktionen immer geringere Effizienzzuwächse bringt, die Koordinationsprobleme hingegen gleichzeitig wachsen.[2]

Bei dieser Diskussion wird jedoch in der Regel nicht beachtet, daß eine Produktgliederung in kleinen Betrieben sich allein schon deshalb effizient auswirken kann und eventuell entstehende Nachteile kompensiert, weil ein bestimmtes Maß an Despezialisierung für den jeweiligen Stelleninhaber mehr Gelegenheit bietet, über seine Arbeit selbst zu bestimmen, sie besser einordnen zu können, seine Fähigkeiten einzusetzen und so seine Leistungsmotivation steigert.

Als ein dritter Faktor, von dem das Gliederungsprinzip eines Betriebes abhängig gemacht wird, werden die Anforderungen der Umwelt genannt. Wenn diese einigermaßen stabil sind, ist es eher möglich, die Unternehmensziele in klare und eindeutige Aufgaben für die Subsysteme umzuformulieren. Die Koordinationsbedürfnisse werden unter diesen Umständen gering, und eine funktional gegliederte Organisation erweist sich unter diesem Aspekt hinsichtlich der Effizienz nicht als disfunktional. Sobald jedoch dynamische Umweltbedingungen vorherrschen, die eine flexible Reaktion des Unternehmens oder einiger Subsysteme notwendig machen, ist eine nach Produkten gegliederte Organisation entschieden im Vorteil. Das hier entstehende Integrations- und Koordinationsbedürfnis wird wesentlich eher und umfassender befriedigt als in einer funktional gegliederten Organisation, in der die bestehenden generellen Verhaltensvorschriften

---

1) vgl. Franz Eisenführ, a.a.O., S. 729.

2) vgl. ibid., S. 730

die neuen Erfordernisse nicht abdecken, und die Unternehmensleitung eine Umänderung dieser Vorschriften nicht schnell und effektiv genug leisten kann.

Die gleichen Aussagen treffen auch für den Fall zu, daß ein hohes Integrationsbedürfnis aus einer komplexen gegenseitigen Abhängigkeit von Subsystemen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben besteht.

Darüber hinaus werden der funktionalen Gliederung eine Reihe von Nachteilen zugesprochen, die bei einer Produktgliederung nicht auftreten. So gehen z.B. bei einer Funktionsgliederung leicht die Zusammenhänge zwischen Unternehmensziel und Funktion verloren. Dies kann, wie bei der klassisch-bürokratischen Organisation, zu einer Zielverschiebung führen. Hinzu kommt, daß die Leistungen nur schwer meßbar sind, was die Motivation des einzelnen Organisationsmitgliedes negativ beeinflussen kann.

Demgegenüber treten in einer produktorientierten Organisation die Beziehungen zwischen dem individuellen Einsatz und den Zielen der Einheiten oder Subsysteme wesentlich klarer hervor und haben dementsprechende Auswirkungen auf die Motivation.[1)]

In engem Zusammenhang damit steht, daß bei funktionsgegliederten Unternehmen die erfolgreiche Verfolgung der Unternehmensziele von den Aktivitäten a l l e r Subsysteme abhängig ist, das Versagen einer Einheit allein aber den Erfolg verhindern kann.[2)] In einer produktgegliederten Organisation hingegen ist die einzelne Einheit in ihrem Erfolg nicht oder zumindest nicht in dem Maße von anderen Untereinheiten abhängig.

Eine produktbezogene Organisationsgliederung erweist sich aber auch in den Fällen als vorteilhaft, in denen die einzelnen Produktbereiche unterschiedlichen Anforderungen ausgesetzt sind.

Fallen in einer produktgegliederten Organisation auch eine Reihe von Koordinationsaufgaben weg, so entstehen dafür andere. So ist z.B. unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit sicherzustellen daß

---

1) vgl. Franz Eisenführ, a.a.O., S. 733

2) vgl. Robert T. Golembiewski: Organizing Men and Power, Chicago 1967, pp. 304.

- keine Doppelarbeit erfolgt. Dies ist insbesondere bei dezentraler Forschung und Entwicklung zu beachten;
- die Unternehmung bei Materialien, die bei mehreren Produktgruppen benötigt werden, nach außen als einheitlicher Besteller auftritt;
- die Technologie in den einzelnen Produktgruppen aufeinander abgestimmt wird, um so eine gewisse Systemflexibilität zu erreichen;
- das Vorgehen auf den Absatzmärkten relativ einheitlich ist.[1)]

Die Frage nach dem Ausmaß und der Richtung, in dem eine Untergliederung nach Funktionen und nach Produkten die organisatorischen Dimensionen beeinflussen, ist nur im Zusammenhang mit der zweiten, der vertikalen Untergliederungsmöglichkeit der Organisation, nach dem Grad der Differenzierung zwischen Entscheiden und Ausführen zu untersuchen.

Dieses Problem wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur im allgemeinen unter dem Begriff der Zentralisierung und Dezentralisierung von Entscheidungsaufgaben behandelt.[2)] Auch Bleicher begründet die Trennung von Entscheiden und Ausführen, also die Zentralisierung von Entscheidungsaufgaben bei einigen wenigen Einheiten oder Subsystemen der Organisation mit der Notwendigkeit der Koordination zur Erhaltung des Gesamtsystems.[3)] "Aus dem Streben nach Erhaltung des Ganzen leitet sich eine starke Tendenz zur Zentralisierung aller Leitungs-(Steuerungs-)Funktionen in einem Zentralorgan ab."[4)]

Dieser Begründung für eine Zentralisierung der betrieblichen Entscheidungen und damit für eine Differenzierung zwischen Entscheiden und Ausführen entspricht auch seine weitere Behandlung dieser Frage. Die von ihm beobachteten Entwicklungstendenzen leitet er aus "Sachnotwendigkeiten" ab. Zentralisierung oder Dezentralisierung von Entscheidungsaufgaben sind nach ihm von verschiedenen, nicht weiter hinterfragten Faktoren abhängig, zu denen er allerdings auch die "Aufgabenträger" und ihre Bedürfnisse zählt. So findet ihm zufolge das Streben nach Zentralisation bei einem wachsenden

---

1) vgl. Knut Bleicher, a.a.O., S. 80.

2) vgl. Knut Bleicher: Zur Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben der Unternehmung, in: Die Unternehmung, 1969, S. 123-139, aus Erwin Grochla (Hrsg.): Unternehmensorganisation, Reader und Abstracts, Reinbek 1972; vgl. auch: Erwin Grochla: Unnehmensorganisation, Reinbek 1972, S. 58.

3) vgl. Knut Bleicher: Zur Zentralisierung..., a.a.O., S. 131.

4) ibid.

Umfang von Daten, ihrer steigenden Änderungsgeschwindigkeit, ihrer zunehmenden Spezifität und wachsender räumlicher Extension seine Grenzen, da dann die Zentralorgane qualitativ und quantitativ nicht mehr in der Lage seien, Informationen zu verarbeiten, die dafür benötigte Zeit zu lang wird und die Gefahr der Verzerrung bestehe. In Richtung auf eine stärkere Dezentralisierung der Entscheidungsaufgaben wirkten sich auch die in der letzten Zeit stärker gewordenen Ansprüche der Organisationsmitglieder nach mehr Möglichkeiten zur individuellen Entfaltung und nach größerem Raum für Selbstentscheidungen aus. Diese Trends würden jedoch neutralisiert durch die gegenwärtigen Entwicklungen in den Informationsübermittlungstechniken, durch die Informationsverzerrungen und Zeitverluste vermieden würden; durch die Bildung von Fach- oder Zentralstellen, die die Kapazität der zentralen Leitungsstellen erweiterten und durch eine vermehrte Planung, die eine Entlastung sowohl in zeitlicher als auch quantitativer Hinsicht bewirke.

Die Begründung der Differenzierung zwischen Entscheiden und Ausführen, die Existenz einer Hierarchie mit der Notwendigkeit, die Aktivitäten der einzelnen Mitglieder bzw. Subsysteme zu koordinieren, also ihre Orientierung am Systemzweck sicherzustellen, ist jedoch anzuzweifeln. Luhmann nennt z.B. als eine Voraussetzung dafür die Konstruktion der Hierarchie selbst als eine Zweck-Mittel-Ordnung. "Sie wird dadurch zum (einzigen) Rückgrat des Systems. Die oberste Instanz muß den Systemzweck darstellen und als ihren Zweck verfolgen. Die nächstuntere liefert ihr die Mittel zu diesem Zweck, die für sie als Unterzweck fixiert werden, für welche weiter unten die Untermittel beschafft werden usw., bis der Boden der Hierarchie erreicht ist."[1] Er weist zugleich darauf hin, daß in einer nach dem Prinzip der Zweckzerlegung konstruierten Hierarchie der horizontale Arbeitsfluß kaum am reibungslosesten organisiert werden könne. Hinzu komme, daß eine Arbeitsteilung nur zwischen verschiedenen Mitteln, nicht aber zwischen Zweck und Mitteln möglich sei, da die Entscheidung über Zwecke nicht ohne Kenntnis der möglichen Mittel erfolgen könne.[2]

---

1) Niklas Luhmann: Zweckbegriff..., a.a.O., S. 77 f.

2) vgl. ibid., S. 78; vgl. auch: Kapitel 4.2.

Die Zentralisierung von Entscheidungen wirkt sich aber nicht nur deshalb negativ auf ihre Qualität aus, weil sie die innerbetriebliche Komplexität wegen ihrer Entfernung zum Ort ihrer Ausführung nicht in befriedigendem Ausmaß zu erfassen vermag; auch die Komplexität der Umwelt wird hierdurch unzulässig reduziert. Die Organisation vermag durch die vertikale Differenzierung den Gewinn im Begreifen der Umwelt, der durch eine horizontale Untergliederung in Subsysteme entsteht, die zwar nur einen Ausschnitt der Umwelt, diesen aber umso intensiver, erfassen, nicht zu verwerten.

Ähnlich verhält es sich mit der Anpassungsfähigkeit der Organisation. Wird sie einerseits durch die horizontale Gliederung gefördert, da der Anpassungsdruck eventuell auf ein Subsystem lokalisierbar ist und ihm zudem zeitlich eher begegnet werden kann, so wird dieser Vorteil durch eine Zentralisierung der Entscheidungen wiederum vernichtet.

Im gleichen Sinn argumentiert Hans Paul Bahrdt, wenn er darauf hinweist, daß das Führungssystem, also die Differenzierung zwischen Entscheiden und Ausführen, und organisierte Arbeit, also die horizontale Differenzierung der Aktivitäten, miteinander in Konflikt geraten können und dies auch tun.[1] Dies tritt vor allem dann auf, wenn horizontale Information und Kooperation notwendig wird. In diesen Fällen bedingt die Einschaltung des hierarchischen Instanzenzuges nicht nur eine Verlängerung bzw. Verzögerung der Kooperation, auch die übermittelten Informationen sind in Gefahr, verkürzt oder verzerrt an ihren Bestimmungsort zu gelangen. Darüber hinaus birgt die Existenz hierarchischer und horizontaler Beziehungen nebeneinander ständiges Konfliktpotential, die nicht zuletzt aus einer doppelten Abhängigkeit erzeugt werden: die Abhängigkeit vom Vorgesetzten einerseits und von der gleichrangigen Arbeitseinheit bzw. dem Subsystem andererseits.[2]

Es stellt sich also heraus, daß die Differenzierung zwischen Entscheiden und Ausführen, die Zentralisierung der Entscheidungsaufgaben nicht nur als kein geeignetes Mittel erscheint, die durch horizontale Differenzierung notwendig gewordene Koordination der einzelnen

---

1) vgl. Hans Paul Bahrdt: Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 130.

2) vgl. auch: Niklas Luhmann: Zweckbegriff..., a.a.O., S. 82.

Aktivitäten zu sichern. Sie führt im Gegenteil dazu, daß die mit der Bildung von gleichrangigen Subsystemen verbundenen Vorteile nicht wahrgenommen werden können. Diese Nachteile wiegen um so schwerer, je größer der Zwang der Subsysteme zu horizontaler Kooperation ist.

Betrachtet man die beiden horizontal verlaufenden Gliederungsprinzipien unter diesem Gesichtspunkt, so ist zu sagen, daß eine produktgegliederte Organisation der funktionsgegliederten gegenüber zwar eine Reihe beträchtlicher Vorteile aufweist, zugleich aber stärker horizontale Beziehungen verlangt; eine Zentralisierung der Entscheidungsaufgaben sich bei ihr also negativer auswirkt.

Hat die Zentralisierung von Entscheidungen nicht die Funktion, für die Kooperation zwischen den verschiedenen Einheiten bzw. Subsysteme der Organisation zu sorgen, so ist zu untersuchen, weshalb nicht auf sie verzichtet wird. Die Zentralisierung von Entscheidungen an der Unternehmensspitze stellt nicht zuletzt ein Steuerungs- und Kontrollmittel dar, da sie zwischen ihr und den übrigen organisatorischen Einheiten oder Subsystemen ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis schafft.[1] Sie ist dann notwendig, wenn von der Spitze gesetzte Zwecke von den Mitgliedern nicht geteilt werden, wenn also bei den Mitgliedern keine Motivation besteht, die Organisationszwecke selbst anzustreben, wenn eine Zweckerreichung also nur in der Form der Befehlsbefolgung durch die Mitglieder und ohne Berücksichtigung ihrer Motivationsstrukturen gewährleistet ist.[2] Von hier aus ist André Gorz zuzustimmen, wenn er die Trennung von Entscheidung und Ausführung als eine Herrschaftstechnik bezeichnet.[3] Zugleich läßt sich jedoch auch der Schluß ziehen, daß eine Trennung von Entscheiden und Ausführen dann nicht mehr notwendig wird, wenn die Mitglieder an der Zwecksetzung beteiligt und an seiner Erreichung interessiert sind.

Unter der Annahme also, daß eine vertikale Untergliederung der Organisation zum Zwecke der Koordination der Aktivitäten nicht notwendig, die Zentralisierung von Entscheidungen nicht "sachlich" zu be-

---

1) vgl. Erwin Grochla, a.a.O., S. 58.

2) vgl. Niklas Luhmann: Zweckbegriff..., a.a.O., S. 70 f.

3) vgl. André Gorz: Schulung zur Ungleichheit: Das Beispiel Techniker, in: betrifft:erziehung, Heft 3, 1973, S. 35.

gründen ist, erscheint die Schlußfolgerung berechtigt, daß sie und der von ihr ausgehende Einfluß auf die Gestaltung der einzelnen organisatorischen Dimensionen und auch auf die horizontale Differenzierung nicht zwingend ist.
Es ergibt sich nun auch erneut die bereits zu Anfang des Kapitels gestellt Frage, welche der beiden horizontalen Gliederungsprinzipien die verschiedenen organisatorischen Dimensionen in welchem Ausmaß und in welcher Richtung beeinflussen.

Zusammengefaßt läßt sich urteilen, daß das Prinzip der Produktgliederung sich nicht nur hinsichtlich der Effizienz als vorteilhafter erweist, sondern auch die für eine Demokratisierung der Organisation günstigeren Bedingungen schafft. Durch die Zusammenfassung aller zur Erstellung eines bestimmten (Zwischen-)Produktes, eines Objektes, notwendigen Aktivitäten ermöglicht es nicht nur den Austausch relevanter Informationen mit kürzester Distanz und ohne Zwischenstationen. Auch eine Beteiligung aller betroffenen Mitglieder an Entscheidungen ist relativ leicht zu verwirklichen. Zum einen lassen sich in den Subsystemen einer nach dem Produktprinzip gegliederten Organisation mehr Entscheidungen autonom, d.h. ohne Mitwirkung bzw. Abstimmung mit anderen Subsystemen fällen als in nach Funktionen gegliederten, in denen der Bedarf nach Koordination ungleich viel größer ist. Zum anderen ist Partizipation ohne großen Aufwand möglich, da die Kooperation und Kommunikation der Mitglieder eines solchen Subsystems dem Prinzip nach ohnehin ständig und direkt erfolgt. In einer produktgegliederten Organisation sind zudem die Voraussetzungen für eine sachimmanente Motivation der Mitglieder eher gegeben, da sowohl das Ergebnis der Arbeit als auch der eigene Beitrag hierzu einsichtiger, weniger abstrakt erscheint als in einer nach Funktionen gegliederten Organisation.

Darüber hinaus ermöglicht die Produktgliederung die Aufhebung der Trennung von Planung und Realisation, wenn hierbei auch, wie schon kurz erwähnt, zur Vermeidung von Doppelarbeit die Kooperation mit anderen Subsystemen gewährleistet sein muß. In funktionsgegliederten Organisationen dagegen bildet Planung schon vom Grundsatz her ein eigenes Subsystem. Auch in dieser Beziehung erscheinen also die Voraussetzungen zu einer Demokratisierung mehr bei der produktgegliederten Organisation zu liegen.

Insgesamt gesehen kann man also schließen, daß die Einflüsse, die von einer horizontalen Differenzierung der Organisation auf die Gestaltung der organisatorischen Dimensionen ausgehen, zwar nicht unbedingt zwingend sind, d.h. z.B. eine Demokratisierung völlig verhindern oder sie - im anderen Extremfall - in jedem Fall herstellen, die beiden zur Diskussion stehenden Grundalternativen unterscheiden sich jedoch darin, daß sie eine Demokratisierung erleichtern oder erschweren. Eine Differenzierung nach Funktionen schafft hierfür ungünstigere Voraussetzungen als eine nach Produkten. Daß Demokratie und Effizienz keine sich einander ausschließenden Alternativen bilden, bestätigt sich zudem auch hier: auch in bezug auf die Effizienz des Betriebes ist grundsätzlich eine Subsystembildung nach Produkten vorzuziehen.

5.3 Die Arbeitsgruppe

Einen weiteren Faktor, der auf das gleichzeitige Erreichen von Demokratie und Effizienz in einer Organisation einwirkt, stellen die Arbeitsgruppen dar. Im voraufgegangenen Kapitel wurde davon ausgegangen, daß von einer bestimmten, schon sehr bald erreichten Größe der Organisation eine Untergliederung in Subsysteme notwendig wird, wobei unterstellt wurde, daß innerhalb der einzelnen Subsysteme wiederum bei Bedarf weiter zu differenzieren ist, und so eine Vielzahl von Gruppen entsteht. Es wurde diskutiert, nach welchen Prinzipien zwischen und innerhalb den einzelnen Subsystemen bzw. Gruppen eine Arbeitsteilung vorgenommen werden sollte. Das Problem der Differenzierung, d.h. der Gruppenbildung wurde quasi aus der Sicht der Gesamtorganisation behandelt.

Es wurde aber auch im Zusammenhang mit den einzelnen organisatorischen Dimensionen immer wieder darauf hingewiesen, daß die Bildung von relativ autonomen Arbeitsgruppen d i e Lösungsmöglichkeit für eine demokratische und effiziente Gestaltung von Organisationen darstelle.

Ob die darin enthaltenen Möglichkeiten jedoch ausgenutzt werden oder nicht, hängt zum größten Teil von den Arbeitsgruppen ab. Es ist nun die Frage nach den Voraussetzungen zu diskutieren, die innerhalb der einzelnen Gruppe gegeben sein oder geschaffen werden müssen, damit die vorhandenen Chancen ausgenutzt und beide Zielvariablen in befriedigendem Maße erreicht werden,[1] es geht um das Herausarbeiten der sozialpsychologischen Bedingungen in den Gruppen, die eine Befriedigung der Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung und eine Effektivität der Gruppe im Sinne der Organisationsziele ermöglichen.

Da sich die folgenden Überlegungen weitgehend auf Ergebnisse von Untersuchungen und Experimenten stützen, und in diesen Studien überwiegend das Kriterium der Zufriedenheit der Mitglieder oder der Partizipation als ein Indikator zur Messung der Bedürfnisbefriedigung angewendet wurde, werden wir diese im folgenden ebenfalls verwenden. Es gelten hier in bezug auf das Kriterium der Zufriedenheit allerdings die gleichen Einschränkungen, die bereits im Zusammenhang mit den organisatorischen Dimensionen dazu geäußert wurden.

---

[1] Die entsprechende Diskussion in bezug auf das individuelle Organisationsmitglied fand bereits in Verbindung mit Kapitel 5.1 statt.

Es ist zunächst notwendig, an Hand der Kleingruppenforschung die Beziehungen zwischen Zufriedenheit und Leistung darzustellen. Zum anderen sind die Bedingungen zu nennen, die für Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit bestimmend sind. Endlich ist zu untersuchen, ob und welche Faktoren in welcher Ausprägung gleichzeitig Zufriedenheit und Effektivität zur Folge haben.

5.31 Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung

Über die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung existieren drei unterschiedliche Hypothesen:[1)]

- Die erste These besagt, daß Zufriedenheit und Leistung sich gegenseitig ausschließen. Vertreter dieser Hypothese weisen immer wieder auf den nicht aufzuhebenden Konflikt hin, der allein aus dem Zwang zu Arbeit und Leistung einerseits und dem Bedürfnis nach Spontaneität, frei bestimmbarer Zeit und Tätigkeit andererseits entsteht.

Die Existenz dieses Konfliktes ist nicht zu leugnen. Faßt man jedoch Zufriedenheit nicht als absolute Größe auf, sondern akzeptiert die Tatsache, daß auf Arbeit zumindest heute noch nicht verzichtet werden kann und strebt lediglich die größtmögliche Zufriedenheit im Rahmen des gegebenen an, so verliert die These von der Ausschließlichkeit von Leistung und Zufriedenheit an Überzeugungskraft.

- Die zweite These behauptet eine positive Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung. Sie geht davon aus, daß größere Zufriedenheit eine Steigerung der Leistung bewirke.

Befürworter dieser Hypothese, meist Anhänger der Human-Relations-Schule, verweisen auf zahlreiche Untersuchungen und Experimente, deren bekannteste wohl die Hawthorne-Studie ist, die eine solche Beziehung bestätigen.[2)]

- Die dritte Hypothese verneint sowohl eine Inkompatibilität von Zufriedenheit und Leistung als auch die Existenz einer ständig positiven Beziehung zwischen ihnen. Sie besagt, daß beide Faktoren unabhängig voneinander auftreten können, was aber eine gleichzeitige Steigerung beider unter bestimmten Umständen nicht ausschließt.

---

1) Siehe: Beziehungen über Demokratie und Effizienz, in: Frieder Naschold: Umrisse eines funktionalen Organisationsmodells.

2) vgl. Roethlisberger, F.J. und Dickson, W.J.: Management and the Worker, Cambridge 1939.

Für die Annahme der letzten Hypothese sprechen die teilweise widersprüchlichen Ergebnisse von Untersuchungen über die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile, verschiedener Grade von Entscheidungsbeteiligungen usw. auf die Leistungsfähigkeit von Gruppen. Diese Forschungsergebnisse lassen Aussagen über die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Effektivität aus dem Grunde zu, weil Zufriedenheit in unserer Gesellschaft fast immer auch auf Entscheidungsbeteiligung, also Partizipation und Selbstbestimmung beruht.

Einen positiven Zusammenhang zwischen demokratischem Führungsstil bzw. Partizipation und Leistung brachten u.a. folgende Experimente von Lewin und Lippit und von Coch und French zutage:

Lewin und Lippit setzten Kindergruppen, die hinsichtlich der Intelligenz, Schichtzugehörigkeit usw. gleich waren, drei unterschiedlichen Führungsstilen aus: einem "demokratischen", einem "autoritären" und einem "Laissez-faire". Das unterschiedliche Führungsverhalten zeigte auf die Leistung folgende Auswirkungen: Die Gruppe unter der Leitung des Laissez-faire-Typs schnitt in der Leistung am schlechtesten ab und zeigte große Unzufriedenheit. Die Gruppen mit autoritärer oder demokratischer Leitung unterschieden sich während der Anwesenheit der Leiter nicht in der Leistung, wohl aber deutlich in der Zufriedenheit. Leistungsunterschiede traten erst auf, als die Gruppenleiter den Raum verließen. Die autoritär geführten Kinder gingen sehr schnell zu einem nicht aufgabenbezogenen Verhalten über; sie zerstörten zudem das Rohmaterial oder schon fertige Produkte. Die Abwesenheit des demokratischen Leiters hatte keine derartigen Folgen. Die Kinder fuhren in ihrer Arbeit fort.[1)]

Die hier skizzierte positive Wirkung von demokratischem Führungsstil auf Produktivität bzw. Leistung konnte noch in einigen anderen Studien beobachtet werden. So wurde z.B. in einem australischen Forschungsinstitut ein sofortiges Absinken der Produktivität der Wissenschaftler festgestellt, als mit dem Eintritt eines neuen

---

1) vgl. K. Lewin und R. Lippit: An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preleminary note, in: Sociometry, 1938, I, pp 292-300.

Vorgesetzten ein autoritärer Führungsstil eingeführt wurde.[1)]

Nicht alle Untersuchungen über Führungsstile und Leistung brachten derart klare Aussagen. In einigen Fällen war die Leistung z.B. unter autoritärer Führung, d.h. auch bei niedriger Zufriedenheit groß. Man kam daher zu der Schlußfolgerung, daß andere Faktoren modifizierend auf das Verhältnis Führungsstil und Leistung einwirken müssen.

Über die Beziehung Partizipation und Zufriedenheit können ähnliche Aussagen gemacht werden, wobei zu beachten ist, daß Partizipation oder Entscheidungsbeteiligung zwar eine ähnliche positive Wirkung auf Zufriedenheit hat wie ein demokratischer Führungsstil, aber nicht mit diesem gleichzusetzen ist. Partizipation scheint vielmehr eng verbunden zu sein mit der "Macht", die ein Vorgesetzter hat, d.h. mit seiner Fähigkeit, seine Umgebung zu steuern. Damit geht sie über den bloßen Führungsstil hinaus.[2)]

In einem Industriebetrieb, in dem eine Änderung der Produktion notwendig geworden war, wurden drei gleichartige Arbeitsgruppen in unterschiedlichem Ausmaß an dieser Produktionsänderung beteiligt. Es gab drei Stufen der Partizipation:

- die "totale Partizipation", bei der die gesamte Gruppe in die Diskussion und Entscheidung um die vorgesehene Änderung einbezogen wurde;
- die "repräsentative Partizipation", bei der jeweils nur einige Mitglieder der Arbeitsgruppe in die Diskussion einbezogen wurden und
- "keinerlei Partizipation". Hier kamen die Änderungen auf Befehl des Managements zustande.

Die unterschiedlichen Partizipationsarten schlugen sich deutlich in der Effektivität nieder. Die zwei an den Entscheidungen beteiligten Gruppen paßten sich sehr schnell den Änderungen an, was bei der dritten Gruppe nicht der Fall war. Außerdem verbesserten die beiden ersten Gruppen - die erste noch mehr als die zweite -, ihre Produk-

---

1) vgl. Stephen Hill: Führung und Produktivität von Wissenschaftlern. Ein natürliches Experiment in einem behördlichen Forschungsinstitut, in: Soziale Welt, 1970, Heft 4, S. 385 ff.

2) vgl. Robert T. Golembiewski: Small groups and large organizations in: March (ed.): Handbook of Organizations, a.a.O., p. 117.

tionszahlen erheblich, während sie bei der dritten Gruppe zurückgingen. Hinzu kam, daß Fluktuation und Beschwerden in der dritten Gruppe sehr häufig, in den beiden anderen hingegen fast gar nicht zu beobachten waren.[1)]

Eine weitere Untersuchung über die Beziehung zwischen Partizipation und Effektivität von Morse und Reimer bestätigte diese Ergebnisse jedoch nicht. Vier Abteilungen mit Büroangestellten wurden zwei unterschiedlichen Bedingungen hinsichtlich der Entscheidungsbeteiligung ausgesetzt. Unter der einen konnten die Beschäftigten an Entscheidungen über Arbeitsmethoden und -verfahren und über soziale Angelegenheiten mitwirken. Die andere Bedingung wurde durch einen Anstieg der von oben durchgeführten Kontrolle charakterisiert.

Die Angehörigen der unter partizipativen Bedingungen arbeitenden Gruppen wiesen zwar einen höheren Grad von Zufriedenheit auf, waren jedoch hinsichtlich der Produktivität den autoritär geführten Gruppen leicht unterlegen.[2)]

Auch für die Beziehung von Partizipation und Leistung kann daher geschlossen werden, daß sie keine direkte ist, sondern noch andere Faktoren auf sie einwirken.

5.32 Faktoren, die auf die Beziehung zwischen Zufriedenheit bzw. Partizipation und Leistung einwirken

Die auf die Beziehung zwischen Zufriedenheit bzw. Partizipation und Leistung einwirkenden und diese eventuell modifizierenden Faktoren sind einzuteilen in:

- Faktoren, die als von der einzelnen Arbeitsgruppe unabhängig bezeichnet werden können, was aber nicht ausschließt, daß sie auch durch Gruppen beeinflußt werden, und
- Faktoren, die auf die Struktur innerhalb der jeweiligen Arbeitsgruppe zurückzuführen sind.

---

1) vgl. L. Coch und J.R.P. French jr.: Overcoming resistance to change, in: Human relations, 1948, 25., pp. 512-532.

2) vgl. N. Morse und E. Reimer: The experimental change of a major organizational variable, in: J. abnorm. soc. Psych., 1956, 52, pp. 120-129.

French, Israel und As haben im Experiment versucht, die zuerst genannte Gruppe von Faktoren teilweise zu bestimmen. Sie fanden heraus daß folgende vier Bedingungen erfüllt sein müssen, wenn mit höherer Entscheidungsbeteiligung nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Leistung steigen soll. Zum Teil ist ihre Erfüllung vom Normen- und Wertsystem der jeweiligen Gesellschaft abhängig (wie z.B. Bedingung 3 und partiell auch 4), zum Teil stellen sie von der Organisation und der Stellung der Gruppe in ihr abhängige Daten dar (wie Bedingung 1 und 2):

1. die Entscheidungen müssen wichtig sein,

2. der Inhalt der Entscheidungen muß für die abhängige Variable, d.h. hier für die Produktion, relevant sein,

3. die Beteiligung muß als legitim gelten, d.h. das Ausmaß, in dem die Beteiligten es für richtig halten, sich an den Entscheidungen zu beteiligen und

4. es darf kein Widerstand gegen Veränderungen bestehen; d.h. es gibt keine negativen Reaktionen auf die Methoden, mit denen die Veränderungen durchgeführt werden.[1)]

Die hier genannten Bedingungen können zwar keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, machen jedoch hinreichend klar, daß eine wesentliche Voraussetzung für den positiven Effekt von Partizipation die Existenz einer diesbezüglichen Norm bzw. eines kulturellen Wertes ist. Hieraus erklärt sich z.B. auch die negative Auswirkung von autoritären Führungsstilen. Dies gilt aber nur in bestimmten Gesellschaften.[2)]

In einem nächsten Schritt ist nach den Bedingungen zu fragen, die innerhalb einer Gruppe notwendig sind, um einerseits eine größtmögliche Zufriedenheit der Gruppenmitglieder zu erreichen und andererseits eine ausreichende Effizienz zu sichern, d.h., es sind die Variablen zu nennen, die direkt oder indirekt Zufriedenheit und Leistung beeinflussen. Die Art ihres Einflusses und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten sind kurz darzustellen.

---

1) vgl. J.P. French jr., J. Israel und Dagfinn As , a.a.O.

2) vgl. William A. Glaser: Der Industriebetrieb im interkulturellen Vergleich, in: Soziale Welt, Heft 3, 1972, S. 304 f.

Zu diesem Gebiet liegen zahlreiche Untersuchungen vor, da man Existenz und Einfluß solcher Gruppenvariablen spätestens seit den Mayo'schen Untersuchungen erkannt hat und sich seitdem intensiv mit ihnen befaßt hat.

In einem groben Überblick lassen sich folgende Variablen unterscheiden:

1. Kompatibilität
2. Kohäsion
3. Konformität
4. Statuskongruenz
5. strukturelle Integration
6. Stil-Integration.[1)]

Ein bedeutender Faktor für das Verhalten von Gruppen ist die Kompatibilität. Unter Kompatibilität ist die Art zu verstehen, in der die Mitglieder einer Gruppe miteinander auskommen.

Einige Untersuchungsergebnisse sprechen für die Annahme, daß dieser Faktor zum größten Teil von frühen Kindheitserfahrungen der Gruppenmitglieder bestimmt wird, von den ersten erlebten interpersonalen Beziehungen. Sind diese z.B. für die Mitglieder einer Gruppe verschieden gewesen, so ist die Wahrscheinlichkeit gering, daß sich unter ihnen als Erwachsenen zufriedenstellende Beziehungen entwickeln.[2)]

Kompatibilität kann unterschiedliche Formen annehmen. So können die Beziehungen der Mitglieder untereinander warm und persönlich gestaltet sein, oder sie können als sachlich, unpersönlich bezeichnet werden. Wichtig ist nur, daß ein Stil eindeutig vorherrscht.

Inkompatible Gruppen dagegen werden durch die Existenz von antagonistischen Untergruppen charakterisiert. In Gruppen mit hoher Kompatibilität, sei sie nun persönlich oder unpersönlich, wurde eine größere Statuskongruenz beobachtet als in inkompatiblen Gruppen.

Die unterschiedlichen Arten der Kompatiblität und der Grad ihrer Ausprägung macht sich in der in den Gruppen herrschenden Atmosphäre

---

1) Diese Einteilung wurde übernommen von Robert T. Golembiewski, a.a.O., p. 124.

2) vgl. Robert T. Golembiewski, a.a.O., p. 94.

und auf die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder bemerkbar. In "persönlichen" kompatiblen Gruppen war die Atmosphäre unterstützend und gestattend. Waren die Beziehungen sachlich gestaltet, war sie anweisend und nicht-unterstützend. In Gruppen hoher Kompatibilität, gleich welcher Art, berichteten die Mitglieder generell von weniger Spannungen, während sich in inkompatiblen Gruppen Abneigung bemerkbar machte.

Hinsichtlich der Leistung scheint sich Kompatibilität auf die gleiche Art und Weise wie die Kohäsion auszuwirken, mit der sie auch positiv korreliert. Über den in kompatiblen Gruppen größeren Druck auf das Verhalten der Mitglieder kann sie sowohl hohe als auch niedrige Effizienz bewirken, je nachdem, in welche Richtung dieser Druck geht.

Eine Erklärung für die Tatsache, daß auch in "unpersönlich" kompatiblen Gruppen, in denen eine anweisende, nicht-unterstützende Atmosphäre vorherrscht, eine hohe Leistung erzielt werden kann, muß in der Persönlichkeitsstruktur ihrer Mitglieder gesucht werden. Stimmen die Gruppennormen mit autoritären Persönlichkeitsdispositionen überein, so können Kohäsion und Gruppenleistung auch unter diesen Bedingungen sehr hoch sein.[1)]

Als eine weitere wichtige Variable kann die Kohäsion angesehen werden. Kohäsion bezieht sich auf die Stärke des Netzwerkes sozialer Bindungen, das die Mitglieder einer Gruppe vereint. Man kann auch den inneren Zusammenhant einer Gruppe mit Kohäsion bezeichnen. Als Kohäsion kann nach Lewin die Attraktivität der Gruppe definiert werden, d.h., daß Gruppen mit hoher Kohäsion ein hohes Belohnungspotential zur Verfügung haben.[2)]

Eine hohe Gruppenkohäsion wirkt sich in der Regel positiv auf die Zufriedenheit aus. Spannungen treten seltener auf und Absentismus und Fluktuationsraten sind gewöhnlich niedrig. Die durchweg positive Korrelation zwischen Kohäsion und Zufriedenheit ist wohl darauf zurückzuführen, daß hohe Kohäsion das Bedürfnis nach menschlichem Kontakt und Zusammensein in der kleinen Gruppe befriedigt und ein gewisses Gefühl der Geborgenheit vermittelt.[3)]

---

1) vgl. Robert T. Golembiewski, a.a.O., S. 95 ff.

2) vgl. Renate Mayntz und Rolf Ziegler: Soziologie der Organisation, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung Bd. II, Stuttgart 1969, S. 486.

3) vgl. Renate Mayntz, a.a.O., S. 130.

Darüber hinaus ist eine positive Beziehung zwischen Kohäsion einerseits und Status-Kongruenz und Konformität andererseits feststellbar. Dies bedeutet einmal, daß Gruppen mit hoher Kohäsion in der Beeinflussung der Meinungen und des Verhaltens ihrer Mitglieder in der Regel erfolgreicher sind als Gruppen mit niedriger Kohäsion, und daß in der Gruppe Übereinstimmung über die verschiedenen Positionen der Mitglieder innerhalb der Gruppe besteht. Zum anderen bewirken hohe Status-Kongruenz und Konformität wiederum eine hohe Gruppenkohäsion.

Eine direkte Beziehung zwischen dem Grad der Kohäsion und der Leistung der Gruppe existiert jedoch nicht. Eine hohe Gruppenkohäsion hat lediglich zur Folge, daß die Leistungen innerhalb der Gruppe nicht so breit gestreut sind wie bei Gruppen mit niedriger Kohäsion. Diese Beziehung kommt jedoch nur mittelbar über größere Konformität zustande. Mit dem Kohäsionsgrad steigt zugleich der Druck auf die Mitglieder zur Konformität auch hinsichtlich der Leistungserbringung.

Konformität oder Gruppennorm ist auch die intervenierende Variable, die über die Leistung von Gruppen mit hoher Kohäsion bestimmt. Stimmen die Gruppennormen mit der offiziellen Leistungsnorm überein, so ist in der Regel mit hoher Kohäsion auch eine hohe Leistung verbunden. Weicht die Gruppennorm dagegen von den Leistungserwartungen der Organisation ab oder ist ihnen gar entgegengesetzt, geht hohe Kohäsion nicht mit hoher Leistung einher.

Über den Zusammenhang von Kohäsion und Leistung ist also zu sagen, daß mit der Kohäsion die Macht der Gruppennorm über ihre Mitglieder ansteigt. Die Richtung aber, in der diese Kontrolle ausgeübt wird, also zu niedriger oder höherer Produktivität hin, wird von anderen Faktoren bestimmt, wie z.B. von der Haltung der Gruppe der Organisation gegenüber,[1] ob die Gruppen an Entscheidungen beteiligt werden und sich daher mit ihnen identifizieren können oder von der Ansicht der Gruppe über das, was eine "faire" Tagesarbeit ist.

---

1) vgl. Peter M. Blau und Richard Scott: Formal Organizations, London 1963, pp. 95.

Die Bildung einer hohen Gruppenkohäsion wird durch bestimmte Umstände, wie z.B. Homogenität der Gruppenmitglieder, begünstigt. Allerdings scheint Homogenität in bezug auf Alter, Geschlecht, Religion oder Schulbildung keine Rolle zu spielen. Heterogenität hinsichtlich solcher Faktoren, die für die Arbeitssituation wichtig sind, wie z.B. unterschiedliches Interesse an Geld oder kontroverse Einstellungen gegenüber Gewerkschaften, verschiedenes Prestige usw. können dagegen einer Steigerung der Kohäsion entgegenstehen.[1)]

Wie aus dem vorangegangenen bereits sichtbar wurde, stellt die Gruppennorm oder Konformität mit den Gruppenerwartungen einen dritt wichtigen Faktor für das Verständnis von Gruppen dar.

Der große Einfluß, den die Gruppennorm meist auf das einzelne Mitglied hat, resultiert aus dem mehr oder weniger starken Wunsch jedes Menschen, Bestätigung und Unterstützung bei denen zu finden, die für ihn am wichtigsten sind und die ihn am meisten interessieren. Diese Personen sind in der Regel diejenigen, mit denen man die meiste Zeit zusammen verbringt, also die nächsten Arbeitskollegen. Folglich bemühen sich die meisten Menschen, sich so zu verhalten, daß sie den Zielen und Wertvorstellungen jener entsprechen, um so Anerkennung, Unterstützung usw. zu finden.[2)]

Die Stärke der Gruppennorm variiert jedoch mit der Persönlichkeitsstruktur der einzelnen Gruppenmitglieder, d.h. mit der Sensibilität gegenüber sozialen Belohnungen oder Strafen. In einer Untersuchung stellte sich z.B. heraus, daß sich Streikende von Streikbrechern durch ein erhöhtes Bedürfnis nach dem Entwickeln und Unterhalten von sozialen Beziehungen unterscheiden. Die gleiche Studie legt allerdings auch die Schlußfolgerung nahe, daß nicht nur individuell Dispositionen für Sensibilität gegenüber sozialen Sanktionen ausschlaggebend sind, sondern auch Merkmale wie Religionszugehörigkeit städtischer oder ländlicher Hintergrund usw.[3)]

---

1) vgl. ibid., pp. 109.

2) vgl. Rensis Likert: A Motivation Approach to a Modified Theory of Organization and Management, in: Ma son Haire (ed.): Modern Organization Theory, New York 1959, p. 192.

3) zitiert nach Robert T. Golembiewski, a.a.O., p. 112.

Eine Entwicklung und Verstärkung von Gruppennormen kommt zustande, wenn die Ziele und Wertvorstellungen der einzelnen Mitglieder mit der Gruppennorm übereinstimmen. Mangelnde Übereinstimmung über Normen innerhalb einer Gruppe bilden eine ständige Quelle von Reibungen und Konflikten und wirkt sich daher fast stets negativ auf die Zufriedenheit der Mitglieder aus, während umgekehrt hohe Konformität in bezug auf die Gruppennorm immer mit einer hohen Zufriedenheitverbunden ist. Hohe Gruppenkonformität und hohe Zufriedenheit können sowohl mit niedriger als auch mit hoher Leistung einhergehen.

Hohe Konformität korreliert gewöhnlich mit hoher Leistung, wenn Gruppennorm und offizielles Organisationsziel identisch sind. Wird das Organisationsziel jedoch von der Gruppe abgelehnt, ist in der Regel eine niedrige Leistung zu erwarten.

Das Auftreten von großer Zufriedenheit bei geringer Leistung läßt sich in einem solchen Fall damit erklären, daß die Gruppe große Zufriedenheit nur aus ihren eigenen internen Vorgängen zieht, d.h. durch den Erfolg, den sie in der Befolgung ihrer eigenen Ziele hat. Diese Ziele können z.B. Sabotage der offiziellen Organisationsziele, Schutz der Gruppenmitglieder vor drohender Arbeitslosigkeit oder formalen Überwachern sein.[1)]

Statuskongruenz ist ein anderer Faktor, der zur Charakterisierung der Gruppenstruktur beiträgt. Unter Statuskongruenz ist die Übereinstimmung der von einer Person präsentierten Konstellation von Statusfaktoren mit den Erwartungen zu verstehen, die andere darüber haben, welche Statusmerkmale zusammengehören. Statuskongruenz besteht also, wenn die verschiedenen Merkmale von Personen, die ihre Investitionen, Kosten und Belohnungen ausdrücken, bei einem Vergleich in die gleiche Rangposition fallen. Hohe Statuskongruenz geht durchweg einher mit hoher Kohäsion und hoher Übereinstimmung in bezug auf die Gruppennormen. Beide Faktoren implizieren gute zwischenmenschliche Beziehungen. Aus diesem Grunde korreliert hohe Statuskongruenz gewöhnlich positiv mit hoher Zufriedenheit der Gruppenmitglieder.

---

1) vgl. ibid., p. 102.

Wenn die Statuskongruenz dagegen niedrig ist, scheint die Kohäsion zu leiden. Dies mag darauf zurückzuführen sein, daß sich in einem solchen Fall ein nörgelndes Interesse der Mitglieder über die Machtverteilung innerhalb der Gruppe entwickelt. Interesse an Macht, verbunden mit niedriger Statuskongruenz führt häufig zu emotional begründeten zwischenmenschlichen Konflikten.

Über die Beziehung zwischen Statuskongruenz und Leistung läßt sich nichts eindeutiges sagen. Es steht nur fest, daß niedrige Statuskongruenz in der Regel auch eine geringe Effektivität zur Folge hat, was sich durch die mit niedriger Statuskongruenz häufig auftretenden Konflikten relativ einfach erklären läßt.[1] Die mehrdeutige Beziehung zwischen hoher Statuskongruenz und Leistung ist wahrscheinlich durch die Gruppennorm als intervenierender Variable zu erklären.

Die zwei folgenden Variablen, strukturelle Integration und Stil-Integration, stellen die Verbindung her zwischen der Kleingruppe und der Organisation.[2]

Unter struktureller Integration ist eine hohe Übereinstimmung zwischen der Gruppenstruktur und der Struktur der formalen Organisation zu verstehen, d.h. daß z.B. der Vorarbeiter einer Arbeitsgruppe zugleich auch ihr informeller Führer ist, bzw. daß es keinen informellen Führer neben ihm gibt, oder daß die tatsächlich benutzten Kommunikationskanäle auch die offiziell zugelassenen sind usw.

Strukturelle Integration einerseits und Übereinstimmung über Gruppennormen und Kohäsion andererseits scheinen voneinander unabhängig zu sein. Ein hoher Normen-Konsensus kann sowohl mit hoher als auch mit niedriger struktureller Integration verbunden sein.

Das kombinierte Auftreten von niedriger Leistung und hoher Zufriedenheit, welches eine hohe Kohäsion impliziert, ist z.B. häufig mit niedriger struktureller Integration verbunden. Beide Phänomene sind oft Ausdruck von Feindseligkeit der Gruppe gegenüber dem Management.

---

1) vgl. ibid., S. 110.

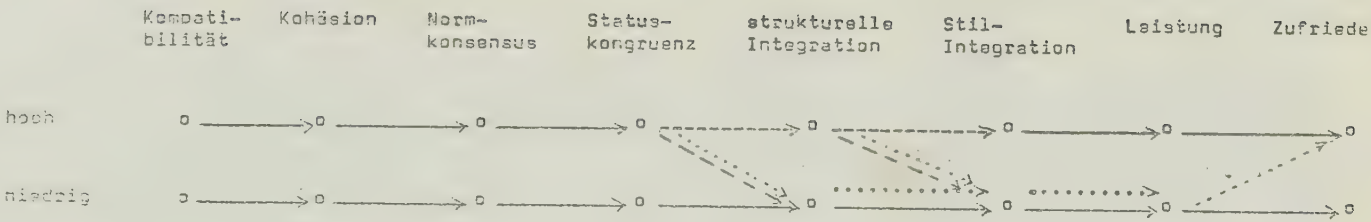
2) Die folgenden Ausführungen stützen sich in der Hauptsache auf R.T. Golembiewski, a.a.O. pp. 101.

Hohe strukturelle Integration ist dagegen durchweg mit hoher Leistung und hoher Zufriedenheit der Mitglieder verbunden.

Stil-Integration (Style-integration) bezieht sich auf die Übereinstimmung von Gruppennormen und den formalen Erwartungen der Organisation an ihre Mitglieder, das Verhalten oder Vorgehen der Organisation und ihre Ziele. Es scheint augenfällig, daß bei hoher Stil-Integration sowohl die Zufriedenheit der Mitglieder und auch ihre Leistung hoch sind, wenn hohe Kohäsion und hoher Normkonsensus vorausgesetzt werden.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß für das Erreichen von größtmöglicher Zufriedenheit der Gruppenmitglieder und Effizienz die folgenden Faktoren in hohem Grad vorhanden sein müssen: Kohäsion, Normkonsensus, Statuskongruenz, Kompatiblität und strukturelle Integration und Stil-Integration.

Die Beziehungen der 6 im einzelnen beschriebenen Variablen zueinander und ihre Auswirkungen auf Zufriedenheit und Effizienz lassen sich in Anlehnung an Golembiewski graphisch wie folgt darstellen:



Die ungebrochenen Linien stellen Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Variablen dar, die gewöhnlich auftreten, die also positiv miteinander korrelieren.
Die gestrichelten Linien dagegen geben eine "Kann-Verbindung" wieder, d.h. also, daß nicht unbedingt eine Korrelation zwischen den Variablen auftritt. Ist z.B. die Kompatibilität einer Gruppe hoch, so ist in der Regel auch Kohäsion, Normkonsensus und Statuskongruenz hoch. Ob aber Stil-Integration und strukturelle Integration hoch oder niedrig sind, ist davon unabhängig.
Die gepunktete Linie gibt eine bestimmte Kombination von Variablen wieder, bei der z.B. die ersten vier Variablen und die Zufriedenheit hoch, strukturelle Integration, Stil-Integration und Leistung dagegen niedrig sind. Es ist hier der Fall dargestellt, in dem die Zufriedenheit aus internen Gruppenzielen gewonnen wird, die nicht mit denen der Organisation übereinstimmen.
Die Zeichnung vereinfacht sehr stark und gibt nur die Beziehungen wieder, die relativ häufig auftreten; d.h. also, daß Ausnahmesituationen, die durch das Eingreifen weiterer intervenierender Variablen entstehen können, nicht berücksichtigt werden. (In einem Betrieb wurde z.B. festgestellt, daß alle Variablen mit Ausnahme der Leistung niedrig waren. Dieses Phänomen ließ sich dadurch erklären, daß bei der Rekrutierung nur solche Personen ausgewählt wurden, die psychische oder physische Defekte aufwiesen, gesellschaftliche Außenseiter waren und für die es sehr wenige Alternativen hinsichtlich des Arbeitsplatzes gab. Vgl. Robert T. Golembiewski, a.a.O., S. 111.)

5.33 Schlußfolgerung

Die Ausführungen über den Zusammenhang zwischen dem Gruppenprinzip und den Zielvariablen Demokratie und Effizienz haben deutlich gemacht, daß, soll die Organisation sowohl effizient sein als auch den Bedürfnissen der Mitglieder nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung Rechnung tragen, innerhalb der Arbeitsgruppen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein müssen.

Es ergibt sich auch hier wiederum, daß sich Partizipation und Effizienz gegenseitig bedingen, daß Partizipation einen positiven Effekt auf die Effizienz hat. Und auch hier zeigt sich, daß sie sich auf alle Entscheidungsbereiche der Organisation erstrecken muß. Die Entscheidungsbeteiligung darf sich nicht auf Entscheidungen, die den unmittelbaren Arbeitsplatz betreffen, beschränken, sondern muß auch solche umfassen, die zum Zielsystem der Organisation gehören.

Eine auf den Arbeitsplatz begrenzte Partizipation hat oft keine erhöhte Leistung zur Folge. Der Grund hierfür ist in der niedrigen Stil-Integration zu sehen, also in der mangelnden Übereinstimmung von Gruppenzielen und Zielen der Organisation. Wenn die einzelnen Gruppenmitglieder dagegen die Möglichkeit haben, an der Festsetzung der Ziele der Organisation teilzunehmen, werden sie sich wegen dieser Teilnahme sehr wahrscheinlich mit diesen Zielen identifizieren und sie zu erreichen suchen, was zugleich höhere Leistung bedeutet. Die Zufriedenheit wäre nicht mehr nur abhängig von der Erreichung interner Gruppenziele, sondern bezöge sich auch auf das Erreichen der Organisationsziele.

Aber auch Partizipation an Entscheidungen, die unmittelbar die Gruppe angehen, gewöhnlich aber nicht zu den Entscheidungen am Arbeitsplatz gerechnet werden, sind unerläßlich. Hier sind vor allem die Bestimmung desjenigen zu nennen, der die Gruppe nach außen zu vertreten hat, also des Gruppensprechers oder Vorgesetzten, und die Rekrutierung der Gruppenmitglieder. Durch ein "peer-rating", die Wahl des Gruppenleiters durch die Gruppenmitglieder, wird z.B. die strukturelle Integration, eine wesentliche

Bedingung für die Effizienz, erheblich erhöht.

Kompatibilität und Kohäsion der Gruppe steigen in der Regel an, wenn die Gruppe selbst an der Rekrutierung zukünftiger Gruppenmitglieder mitwirkt, wenn auch die Selbstrekrutierung einige noch nicht gelöste Probleme aufwirft.[1)]

Darüber hinaus hat die Selbstrekrutierung der Gruppe wahrscheinlich positive Auswirkungen auf die Konformität oder Gruppennorm. Durch die Wahl von Gruppensprechern, künftiger Gruppen - mitglieder und Beteiligung an Entscheidungen in der Gruppe, hohe Kompatibilität, Kohäsion und Konformität, wird zudem eine hohe Status-Kongruenz sichergestellt. Anzeichen für die Berechtigung dieser Thesen ergeben sich aus einigen Experimenten, in denen die Auswirkungen von 'peer-rating' und der Rekrutierung neuer Mitglieder durch die Gruppe selbst untersucht wurden. Eine höhere Produktivität und größere Zufriedenheit der Mitglieder waren durchweg die Folge.[2)]

Es stellt sich also heraus, daß durch eine Partizipation der Gruppe an Entscheidungen die Bedingungen geschaffen werden, die eine Erreichung des Zieles Effizienz und die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitglieder nach Selbstverwirklichung, Anerkennung, Sicherheit, soziale Kontakte usw. gewährleisten: eine hohe Kompatibilität, hohe Kohäsion, Konformität und Status-Kongruenz und hohe strukturelle und Stil-Integration.

---

1) vgl. Robert T. Golembiewski, a.a.O., p. 122.

2) zitiert aus Golembiewski: Small groups..., a.a.O. pp. 122.

5.4 Schlußfolgerung

Aus der Analyse der Variablen, denen großer Einfluß auf die Gestaltung von Wirtschaftsorganisationen nachgesagt wird, kann zweierlei geschlossen werden: Zum einen ist ihre determinierende Kraft nicht so groß, wie allgmein angenommen wird, wenn auch zuzugestehen ist, daß sie je nach der Art ihrer Einwirkung Demokratisierung z. B. erleichtern oder erschweren können.

Zum zweiten kann man aber folgern, daß sie als solche keine 'Sachgesetzlichkeit' darstellen, daß ihre heute übliche Anwendungsform, die eine Demokratisierung von Betrieben durchweg erschwert, keineswegs aus Gründen der Effizienz unbedingt beizubehalten ist, ja daß sie häufig sogar der Effizienz abträglich ist, da sie in der Regel die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder mißachten and auf diese Weise ihre Leistungsmotivation reduzieren.

Von hier aus erscheint die Schlußfolgerung berechtigt, daß auch die einwirkenden Variablen ihrerseits nicht unabhängig sind, daß sie vielmehr ebenfalls von einer anderen Größe determiniert werden. Als Diese Größe ist ohne Zweifel die wirtschaftlich-gesellschaftliche Umwelt anzusehen. Ihre Beziehungen zu Wirtschaftsorganisationen ist daher als nächstes zu untersuchen.

6. Umwelt als Determinante von Wirtschaftsorganisationen

Als entscheidende Determinante für betriebliche Organisationen und die Realisierung der Ziele Effizienz und Demokratie in ihnen ist demnach die jeweilige Umwelt des Betriebs zu identifizieren. Betriebe und Unternehmen können, auch abgesehen davon, daß sie zur Aufnahme von Ressourcen und zum Absatz ihrer Leistungen auf die Umwelt angewiesen sind, nicht isoliert von ihr betrachtet werden. Sowohl ihre objektiven als auch subjektiven Merkmale sind gesellschaftlich vermittelt. Ihre Ziele, deren Realisierung, die Bedingungen der Arbeit, die Verteilung der Herrschaft usw. sind abhängig von der allgemeinen Entwicklung der gesellschaftlichen Ökonomie, der gesamtgesellschaftlichen Herrschaftsstruktur, die sich in bestimmt regulativen Normen niederschlägt, und den in der Gesellschaft vorherrschenden Werten.

Damit werden die vorübergehend ausgeklammerten Probleme, wie z.B. die Bindung der Verfügungsmacht an Eigentum, die Existenz von Abhängigkeitsverhältnissen zwischen Betrieben usw. in diesem Zusammenhang wieder aufgenommen und erhalten hier ihre nicht zu übersehende Bedeutung.

In der deutschsprachigen Literatur, die sich mit betrieblichen Problemen befaßt, wurde die Auseinandersetzung mit Fragen, die aus den Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt und umgekehrt hervorgehen, lange Zeit weitgehend unterlassen. Eine der wenigen Ausnahmen stellt in dieser Hinsicht der frühe Theodor Geiger dar. Er weist bereits in seinem 1929 erschienenen Aufsatz "Zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebs" darauf hin, daß der Betrieb als eine "Produktionsanlage, mittels deren von Wirtschaftssubjekten, die in organisierten Über-, Neben- und Unterordnungsverhältnissen stehen, wirtschaftliche Güter erzeugt werden" seine Bestimmung durch einen keineswegs neutralen Faktor erhält: "durch das gesellschaftliche System der Wirtschaft. Der Begriff des Betriebs ist eine neutrale Größe, seine Struktur ist es nicht."[1)]

---

1) zitiert aus: Horst Bosetzky: Theodor Geiger - ein moderner Betriebssoziologe, in: Soziale Welt, Heft 3, 1973, S. 320.

Eine Untersuchung der Beziehungen zwischen Wirtschaftsorganisationen und ihrer Umwelt ist auch bis heute noch nicht in befriedigendem Maße gelungen. Dies liegt nicht zuletzt daran, daß beide in der Regel verschiedenen Disziplinen zugeordnet werden. Dies hat zur Folge, daß Umwelt von denen, die sich vorwiegend mit Organisationen beschäftigen, wenn überhaupt, meist nur verkürzt wahrgenommen wird. Andererseits ist es auch denen, die in der Hauptsache das bearbeiten, was hier als Umwelt bezeichnet wird, bisher noch kaum gelungen, die Brücke zum Betrieb zu schlagen.

Beispiele für die zuerst genannte Vorgehensweise bilden der größte Teil der heute herrschenden Betriebswirtschaftslehre und der Organisationstheorie und -soziologie, wenn auch Umwelt jeweils unterschiedlich aufgefaßt bzw. die Probleme verschieden definiert werden. In einem Fall wird Umwelt nur hinsichtlich der Aufnahme von Ressourcen und der Abgabe des organisatorischen output hin problematisiert. Es wird nach den in dieser Hinsicht für die Organisation günstigsten Bedingungen gefragt, also wie innerhalb eines gegebenen Rahmens die Chancen der Organisation, ihre Ziele zu erreichen, optimal gestaltet werden können, wobei, ebenso wie die Umwelt, auch die Zielvorstellungen der Organisation nicht zur Diskussion stehen; eine Beziehung zwischen ihnen und der Umwelt nicht gesehen wird. Auch der Einfluß der Umwelt auf die organisatorischen Strukturen und Prozesse wird ähnlich verkürzt wahrgenommen. Es wird in diesem Zusammenhang allenfalls erörtert, ob bestimmte Stellen in der Organisation, deren Aufgabe die Interaktion mit der Umwelt darstellt, geschaffen werden sollen, ob diese vorwiegend passiv oder aktiv auf die Umwelt reagieren und ob diese wiederum organisatorisch voneinander getrennt sein sollen oder nicht.[1)]

Im anderen Fall werden unter Umwelt hauptsächlich Faktoren subsumiert, die für das Handeln der Organisationen bedeutsam sind, von den Organisationen selbst aber kaum gesteuert werden können. Als ein Beispiel hierfür kann die behavioristische Entscheidungstheorie gel-

---

1) vgl. Horst Bosetzky: Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung, Stuttgart 1970, S. 47 ff. und S. 52 f.; vgl. auch: Niklas Luhmann: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 123.

ten, die auf das Problem des Entscheidens unter unvollständiger Information hinweist, das nicht zuletzt durch weitgehend umweltabhängige Faktoren, wie z.B. des Anspruchsniveaus, der früheren Erfahrungen der Organisationsmitglieder usw. bedingt ist. Umwelt erscheint auch hier stark verkürzt und unkritisch begriffen. Die wesentlichen Probleme, das wirtschaftlich-gesellschaftliche System, dem die Organisation angehört und die es konstituierenden Mechanismen bleiben ebenfalls ausgespart.

Andererseits existiert eine starke Forschungsrichtung, die sich gerade mit diesen Bedingungen beschäftigt : die politische Ökonomie. Diese setzt sich zwar mit den Implikationen auseinander, die das wirtschaftlich-gesellschaftliche System auf die Arbeit hat, vernachlässigt bisher jedoch die konsequente Weiterverfolgung der Auswirkungen, die sie auf die organisatorischen Strukturen und Prozesse von Wirtschaftsorganisationen zeitigt. Diese Beziehungen werden, wenn überhaupt, meist nur global und oberflächlich behandelt. Eine Erklärung dafür, daß von der politischen Ökonomie bisher kaum eine Verbindung zu den innerbetrieblichen Strukturen und Prozessen hergestellt worden ist, ist allerdings u.U. nicht allein darin zu suchen, daß sie hauptsächlich von Wirtschaftswissenschaftlern ohne spezifisch organisationstheoretische Sichtweise betrieben wird. Es ist auch denkbar, daß folgender Sachverhalt dafür verantwortlich ist: eine Analyse insbesondere des kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems, für das auch die BRD charakteristisch ist, ist hauptsächlich aus seiner Konfrontation mit dem Staatssozialismus osteuropäischer Länder und der DDR erwachsen; eine adäquate Alternative für Wirtschaftsorganisationen wurde dort jedoch - mit Ausnahme von Jugoslawien - nicht entwickelt. Die Gestaltung der Betriebe ist vielmehr von im Wirtschafts- und Gesellschaftssystem vor sich gegangenen Wandlungen im großen und ganzen unberührt geblieben bzw. ist nahezu unverändert von den kapitalistischen Gesellschaften übernommen worden. Die Frage, inwieweit dies auch u.a. für das bisher unzureichende Funktionieren des gesamten Systems in den osteuropäischen Staaten beiträgt, kann hier nur am Rande aufgeworfen werden. Es darf nur als ziemlich sicher

angenommen werden, daß die Umwelt nicht nur die Organisation beeinflußt, sondern daß diese Beziehung auch in umgekehrter Richtung wirksam wird.

Als Fazit hinsichtlich der Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt muß man sich der folgenden Feststellung anschließen: Überwiegend "... bleibt es bei einer Vielzahl von Hinweisen, die jedoch weder systematisch im Hinblick auf empirisch überprüfbare Hypothesen geordnet sind... noch im Sinne einer Organisation/Umwelt-Theorie verarbeitet werden..."[1)]

Dementsprechende Schwierigkeiten treten allein bei dem Versuch einer genauen Bestimmung dessen, was heute unter Umwelt zu verstehen ist, auf. Auch eine Strukturierung der Umwelt zum Zwecke einer besseren Analyse der Beziehungen ist bisher höchst unbefriedigend geblieben. Eine Aufteilung der Umwelt in verschiedene Subsysteme, in das politische System, das wirtschaftliche, das rechtliche und das soziale oder kulturelle System, wie sie z.B. der frühe Parsons vornimmt, erscheint als keine akzeptable Lösung. Ein ähnliches Dilemma entsteht, wenn man Richtung und Ausmaß der zwischen Umwelt und Organisation bestehenden Beziehungen analysieren will. Ursache und Wirkung lassen sich nicht eindeutig herauskristallisieren.

All dies im Rahmen dieser Arbeit zu leisten bzw. nachzuholen, ist unmöglich. Im folgenden kann daher nur versucht werden, für die BRD Beziehungen zwischen Wirtschaftsorganisationen und Umwelt punktuell, unsystematisch und unvollständig anzudeuten, wobei weder Ausmaß noch Richtung angegeben werden.

Hierzu ist zunächst eine Skizzierung des gegenwärtig herrschenden wirtschaftlich-gesellschaftlichen Systems der BRD als der relevanten Umwelt notwendig.

Die BRD ist als ein spätkapitalistisches System zu bezeichnen. Sie zeichnet sich vor allem durch folgende Merkmale aus:

- durch Privateigentum an Produktionsmitteln, wobei mit dem Eigentum auch die Verfügungsrechte über die Organisation der Arbeit und dem daraus erwirtschafteten Gewinn verknüpft sind;

---

1) vgl. D. Grunow, F. Hegner: Überlegungen zur System-Umwelt-Problematik anhand der Analyse des Verhältnisses zwischen Organisation und Publikum, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 3, 1973, S. 211; vgl. auch: Renate Mayntz, Rolf Ziegler, a.a.O., S. 494 f.

- durch eine zunehmende Oligopolisierung bzw. Monopolisierung des Marktes; und
- durch eine wachsende staatliche Regulierung des ökonomischen Systems.

Die Entwicklung des Kapitalismus vom Stadium der Manufaktur über das der freien Konkurrenz bis hin zum gegenwärtigen Zustand läßt sich als eine direkte Folge des kapitalistischen Grundwiderspruchs zwischen fortschreitender Vergesellschaftung der Produktion und profitorientierter Disposition über das Produktionsergebnis erklären. Die zur Zeit zu beobachtende Gestalt des Kapitalismus wird als Resultat der kapitalistischen Widersprüche und des Versuchs begriffen, die von ihm ausgehenden systemzerstörenden Wirkungen zu vermindern. "Die vergleichende Analyse der Entwicklung kapitalistischer Systeme zeigt nun drei breite Kategorien von Auffang-Mechanismen, mit deren sukzessiver Institutionalisierung die selbstnegatorischen Tendenzen der kapitalistischen Grundstruktur jeweils abgefangen, gepuffert oder umgeleitet, jedenfalls an der krisenhaften Manifestation gehindert worden sind; ihre Funktion ist es, auf diese Weise einen jeweils neuen Überlebensspielraum für das System zu erschließen."[2] Als diese 'Auffang'Mechanismen', deren Auftreten weitgehend simultan erfolgte und die sich gegenseitig bedingen, werden identifiziert: ein 'Außer-Kraft-Setzen' des Marktes durch die Bildung von Monopolen; die Institutionalisierung des technischen Fortschritts; und eine staatliche Regulierung des kapitalistischen Gesamtsystems.[3]

Mit der Monopolisierung des Marktes durch einige wenige Großunternehmen[4] wird die Ausschaltung oder die Verminderung eines u.U. existenzgefährdenden Wettbewerbs erreicht und zugleich mit der Ver-

---

1) vgl. Claus Offe: Strukturprobleme des kapitalistischen Staates, Frankfurt 1973; Margaret Wirth: Kapitalismustheorie in der DDR, Frankfurt 1972.

2) Claus Offe: Strukturprobleme ..., a.a.O., S. 21

3) vgl. ibid., S. 22

4) Zahlen, die dies belegen, sind u.a. zu finden in: Jörg Huffschmid: Politik des Kapitals, Frankfurt 1969; vgl. auch: Urs Jaeggi: Kapital und Arbeit in der Bundesrepublik, Frankfurt 1973

machtung der Absatz- und Beschaffungsmärkte die Überlebensfähigkeit und auch eine als angemessen empfundene Profitrate garantiert.[1)]

In die gleiche Richtung wirkt sich der Prozeß aus, der mit dem Begriff der wissenschaftlich-technischen Revolution gekennzeichnet wird. Die immer breitere Anwendung von Wissenschaft und Technik ist notwendig, um, wie bereits mehrfach angedeutet, die Produktivität zu steigern und damit wirtschaftliches Wachstum zu erzeugen, das dem kapitalistischen System als grundlegende Legitimierung dient. Die wissenschaftlich-technische Revolution drückt sich sowohl in einem Wandel der Formen als auch der Inhalte der Produktion aus und bringt Veränderungen in der Struktur der Produktionsorganisation, in der Art der Kapitalakkumulation und des Kapitaleinsatzes mit sich.[2)] Konkret hat sie zur Folge, daß sich der Aufwand für Forschung und Entwicklung erhöht, mehr Kapital gebraucht wird und durch den vermehrten Übergang zur Massenfertigung Kapital längerfristig gebunden und die Flexibilität des einzelnen Unternehmens eingeschränkt wird. Das Ergebnis dieser Entwicklung besteht darin, daß der von hier aus wirkende Druck auf eine größere Konzentration und Zentralisation hin beachtlich ist. Nicht nur, weil lediglich noch die finanzkräftigsten Unternehmen sich Forschung und Entwicklung leisten können - wobei auch hier der Staat wieder eingreifen muß, da selbst deren Potential dazu bald überfordert ist - und kleinere Unternehmen von daher fast automatisch in Form von Zulieferungsbetrieben ihre Selbständigkeit, selbst wenn diese rechtlich und formal noch besteht, verlieren. Die fortschreitende Technologie mit ihren hohen Kosten und der damit verbundenen relativen Starrheit des Produktionsapparates macht es zudem notwendig, langfristig zu investieren und zu planen. Dies wiederum ist jedoch nur dann möglich, wenn die Gesetze des freien Marktes nicht mehr funktionieren.

Dies impliziert, daß nicht mehr die Nachfrager, die Konsumenten darüber entscheiden, was pro-

---

1) vgl. Claus Offe: Strukturprobleme..., a.a.O., S. 22.
2) vgl. Margaret Wirth, a.a.O., S. 88.

duziert wird, sondern die Monopole selbst. Damit wird "die Manipulation des Konsumverhaltens... zu einer immer entscheidenderen Funktionsvoraussetzung für das kapitalistische Industriesystem."[1]

Mit zunehmender Konzentration und Monopolisierung wird die staatliche Regulierung des kapitalistischen Gesamtsystems notwendig, um die Überlebensfähigkeit der durch die private Kapitalverwertung determinierten politischen, ökonomischen und sozialen Gesamtstruktur des Kapitalismus sicherzustellen,[2] da einer monopolistischen Wirtschaft nach wie vor eine große Labilität eigen ist; die immanenten Widersprüche des Kapitalismus damit keineswegs verschwunden sind. Zugleich ist es dem Staat nur bei einer monopolistischen Wirtschaftsstruktur möglich, wirksam einzugreifen, da das Wirtschaftssystem nicht mehr wie beim freien Markt unübersichtlich und zersplittert ist, sondern erst aufgrund seiner Übersichtlichkeit Ansatzpunkte für eine Intervention bietet.

Die Aktivitäten des Staates auf ökonomischem Bereich sind heute zu einem unverzichtbaren Bestandteil desselben geworden, ohne die es in seiner Existenz bedroht wäre. Die Aufgabe des Staates im Kapitalismus besteht im wesentlichen darin, die kraß negativen Auswirkungen des kapitalistischen Systems zu verhindern. Die faktische Rolle des Staates ist also in diesem Sinne systemstabilisierend, wenn er auch weder seinem eigenen Selbstverständnis nach noch bei distanzierter Betrachtungsweise als bloßer Erfüllungsgehilfe der Wirtschaftsorganisationen einer Gesellschaft gesehen werden darf. Er stößt aber in seinem Bestreben, das Wirtschaftssystem zu steuern, und nicht nur in der Art eines Krisen-Managements auf Auswüchse zu reagieren, auf bestimmte Grenzen.[3]

Insofern ist die marxistische Ansicht nicht so ohne weiteres von der Hand zu weisen: "...Wenn früher jene ökonomischen Maßnahmen des imperialistischen Staates überwogen, die den Charakter der Einmischung in die Wirtschaft von außen, d.h. eines mehr außerökonomischen, administrativen Zwanges trugen, so besteht das wesentliche

---

1) Joachim Hirsch: Zur politischen Ökonomie des politischen Systems, in: Kress/Senghaas (Hrsg.): Politikwissenschaft. Eine Einführung in ihre Probleme, Frankfurt 1969, S. 197.

2) vgl. Claus Offe: Strukturprobleme..., a.a.O., S. 22.

3) vgl. Urs Jaeggi: Kapital und Arbeit ..., a.a.O., S. 42

der heutigen Lage darin, daß die staatliche Tätigkeit auf längere Sicht berechnet in die ökonomischen Prozesse unmittelbar eingebaut und organisch aufs engste mit ihnen verbunden ist... Die wirtschaftliche Tätigkeit des Staates ist zu einem immanenten Faktor des Reproduktionsprozesses und damit zu einer im unmittelbaren Sinn ökonomischen Potenz geworden, ohne die der kapitalistische Reproduktionsprozeß nicht mehr vonstatten gehen kann."[1)]

Die Politik des Staates kommt dabei in erster Linie den Monopolen zugute. "Daß... eine Antistagnationspolitik (nur) indirekt zur 'Wohlstandsmaximierung', aber direkt zur Profiterhaltung und Steigerung führt, ist offensichtlich."[2)] Dies zeigt sich u.a. auch daran, daß sie nicht zwangsläufig zu einer größeren Sicherung der Arbeitnehmer führt.[3)]

Die enge Verpflechtung von Staat und Wirtschaft rechtfertigt es dennoch nicht, den Staat lediglich als einen verlängerten Arm der Wirtschaft anzusehen. Dies trifft zum einen aus dem Grunde nicht zu, weil man d i e Interessen des Kapitals kaum eindeutig identifizieren kann. Es besteht vielmehr eine Vielzahl von Interessen, und zwar die sich widersprechenden der einzelnen Monopolunternehmen. Die Funktion des Staates erfordert nun eine Stabilisierung des Gesamtsystems, was nicht ausschließt, daß seine Interventionen sich in einzelnen Fällen auch gegen die Interessen von je spezifischen Monopolen (Einzelkapitalen) richten kann. Damit läßt sich zugleich das Verhältnis des Staates zur Wirtschaft bzw. das Problem der Eigenständigkeit des Staates gegenüber der Wirtschaft genauer definieren. "Die 'relative Selbständigkeit des Staates' wird als Selbständigkeit vom einzelnen Profitinteresse, nicht als Selbständigkeit gegenüber dem Profitinteresse allgemein verstanden."[4)] Die Widersprüche zwischen den einzelnen Monopolen und dem Interesse des gesamten Wirtschaftssystems wird so in den Staat hineingetragen.

---

1) Autorenkollektiv: Imperialismus heute - der staatsmonopolistische Kapitalismus in Westdeutschland, Berlin 1965, S. 137 f., zitiert aus Jaeggi, a.a.O., S. 41.

2) vgl. Urs Jaeggi, a.a.O., S. 108.

3) vgl. ibid., S. 61.

4) Margaret Wirth, a.a.O., S. 96

In diesem Sinne, nämlich in der Wahrnehmung des Gesamtinteresses des kapitalistischen Systems, sind auch die Maßnahmen des Staates hinsichtlich einer Regulierung des Verhältnisses von Kapital und Arbeit zu sehen. Dies ist an Fragen der Lohnpolitik, der Sozialgesetzgebung usw. zu beobachten.[1] Andererseits bedeutet das Eingreifen des Staates zugunsten der Arbeitnehmer nicht nur den Versuch eines rationelleren Einsatzes von Arbeitskräften; der Staat kann es sich um des Preises seiner Existenz nicht leisten, große Teile der Bevölkerung und damit der potentiellen Wählerschaft vollständig zu vernachlässigen.

Diese kurze und völlig unzureichende Skizzierung des wirtschaftlich-gesellschaftlichen Systems der BRD erlaubt kaum irgendwelche Aussagen über den Einfluß, den es als unmittelbare Umwelt von Wirtschaftsorganisationen auf diese hat. Nichtsdestoweniger soll dies hier andeutungsweise versucht werden: Als erstes kann festgestellt werden, daß die übliche Entscheidungskonzentration in den einzelnen Betrieben der Konzentration und Zentralisation in der Wirtschaft entspricht. Die gegenseitige Abhängigkeit ist in diesem Falle sogar relativ leicht festzustellen. Man kann einmal sagen, daß eine Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen in den Betrieben zwangsläufig die Monopolisierung der Wirtschaft zunichte machen würde. Es ist also das Moment der Konzentration und Zentralisation im System des Spätkapitalismus, das auf eine Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse in den Betrieben drängt. Andererseits wird gerade dies durch das an das Eigentum an Produktionsmitteln geknüpfte private Verwertungsinteresse legitimiert und führt letztlich, wie flüchtig dargestellt wurde, zur Bildung von Monopolen. Von hier aus läßt sich zu diesem Punkt der Schluß ziehen, daß eine generelle Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen in den einzelnen Betrieben, die eine breitere Streuung der Macht zur Folge hätte, durchgängig nur dann zu realisieren wäre, wenn das

---

1) vgl. Urs Jaeggi, a.a.O., S. 124.

kapitalistische System in seiner jetzigen Form nicht mehr vorherrschte und sich auch nicht in dieser Richtung entwickeln könnte. Dies bedeutet ganz konkret die Abschaffung des Grundwiderspruches zwischen der Vergesellschaftung der Arbeit und ihrer privaten Verwertung.

Sich entsprechende Beziehungen zwischen der durchschnittlichen betrieblichen Praxis und der sie umgebenden Umwelt werden jedoch auch auf anderen Bereichen offenbar. War einerseits festgestellt worden, daß die gegenwärtige Gestaltung der organisatorischen Dimensionen in der Regel nicht darauf eingerichtet wäre, irgendwelchen erhöhten Anforderungen hinsichtlich Flexibilität und Innovationsbereitschaft zu genügen, so ist gleichzeitig in der für sie relevanten Umwelt zu beobachten, daß eben durch die Monopolisierung der Marktmechanismus weitgehend eliminiert worden ist und damit auch der Druck hinsichtlich einer Anpassung der Betriebe an die Nachfrage zum großen Teil entfällt. Die so gewonnene Möglichkeit, die Nachfrage zu manipulieren, gerantiert den einzelnen Betrieben zugleich eine gewisse Befreiung von irgendwelchem Druck zur Anpassung und zur Flexibilität. Ist also einerseits die übliche Wirtschaftsorganisation denkbar ungeeignet, Forderungen nach Flexibilität zu begegnen, so wirkt die Umwelt ihrerseits dahingehend, einigermaßen stabile Bedingungen zu schaffen. Um es anders auszudrücken: die Umwelt sorgt dafür, daß die Unzulänglichkeit der sie konstituierenden Elemente keine destruktiven bzw. existenzvernichtenden Folgen weder für den Einzelbetrieb noch für das Monopolunternehmen oder das Gesamtsystem hat.

Auch hinsichtlich der Rolle der Technologie läßt sich konstatieren, daß sie bei beiden, also beim Einzelbetrieb und im Gesamtsystem eine beinahe identische Funktion inne hat. Sie hat in erster Linie zur Sicherung des Profits beizutragen.

Es sind aber noch weitere parallele Erscheinungen festzustellen. Das Ergebnis der Analyse in bezug auf den einzelnen Betrieb läßt sich in der These zusammenfassen, daß in erster Linie das Interesse an der Aufrechterhaltung von Machtverhältnissen, bei denen die Spitze des Unternehmens über fast die gesamte, die Basis aber über keine Macht verfügt, bestimmend ist; der Wunsch nach Effizienz demgegenüber

eine untergeordnete Rolle spielt. Das gleiche läßt sich auch vom spätkapitalistischen Wirtschaftssystem sagen. Es wird ebenso dadurch charakterisiert, daß seine Effizienz Mängel aufweist, die auf dieser Ebene allerdings durch den Staat oberflächlich ausgeglichen werden. Es festigt aber zugleich eine Verteilung der Macht, die ebenso einseitig ist wie die in den Betrieben.

Aus diesen - oft unzulässig verkürzten - Ausführungen läßt sich der Schluß ziehen, daß der durchschnittliche Betrieb in der Gestaltung seiner organisatorischen Dimension/en weitgehend einer Umwelt entspricht, die sich am besten durch den Begriff des Spätkapitalismus kennzeichnen läßt. Zwischen beiden ist in der Regel eine starke und zweiseitige Beziehung festzustellen. Als demokratisch und effizient sind beide kaum anzusprechen. In bezug auf die in dieser Arbeit vertretene Zielvorstellung, die Bedingungen einer Realisierung von Demokratie und eines befriedigenden Ausmaßes von Effizienz in Wirtschaftsorganisationen zu untersuchen, kann dies nur bedeuten, daß, will man ernsthaft eine Demokratisierung von Industriebetrieben zugleich ihre Umwelt entsprechend beeinflußt werden muß. Besteht nämlich eine Unverträglichkeit mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, gehen also die Veränderungen innerhalb eines einzelnen Betriebes ihrer Intention nach "über die aktuelle Umwelt hinaus", so ist die Wahrscheinlichkeit außerordentlich groß, daß sie bei Realisierungsversuchen auf den gegebenen gesamtgesellschaftlichen Stand zurückgeworfen werden. Es hat sich nämlich am Beispiel zahlreicher Organisationsreformen erwiesen, daß die meisten rein organisationsintern abgezielten Maßnahmen relativ wirkungslos geblieben sind, weil sie vom Gesamtsystem nach einer relativ kurzen Schwingungszeit absorbiert worden sind.[1)]

---

1) vgl. Frieder Naschold: Umrisse eines funktionalen Organisationsmodells, a.a.O.

Teil II Modellvarianten: Überblick über Organisationsmodelle und Techniken

In dem nun folgenden Teil werden einige Organisationsmodelle und -techniken dargestellt. Er soll zunächst einmal eine Übersicht über die zur Zeit bestehenden Lösungsvorstellungen in bezug auf die sozialen Beziehungen in Industriebetrieben verschaffen. Daneben werden die einzelnen Organisationsmodelle und -techniken aber auch auf die in dieser Arbeit aufgestellten Zielvariablen Demokratie und Effizienz hin kritisch untersucht. In diesem Zusammenhang wird als erstes nach der faktischen Machtverteilung innerhalb der Organisation gefragt, da sie als der entscheidende Indikator für die Demokratisierung einer Organisation angesehen werden kann. Große Aufmerksamkeit wird zugleich aber auch der Frage gewidmet, ob Organisationsstrukturen und -prozesse, deren Existenz vornehmlich mit der Notwendigkeit zur Effizienz gerechtfertigt werden, auch tatsächlich diese Funktion innehaben, oder ob nicht, im Konflikt zwischen Effizienz und Herrschaftssicherung, das Letzte determinierende Kraft zeigt.

Für die Reihenfolge in der Darstellung der Modelle und Techniken waren die Zielvorstellungen, die mit dem einzelnen Modell oder der einzelnen Technik verbunden werden, ausschlaggebend. Danach ergab sich zunächst eine Unterteilung in zwei Gruppen: in der einen Gruppe befinden sich diejenigen, die angeben, sich in erster Linie an der Effizienz der Organisation zu orientieren; während die Interessen in der anderen Gruppe auch sehr stark auf eine Demokratisierung, auf eine Beteiligung a l l e r Organisationsmitglieder an den betrieblichen Entscheidungen gerichtet sind.

Betrachtet man die Organisationsmodelle und -techniken etwas näher, die als Zielvorstellung vornehmlich Effizienz angeben, so ist zunächst einmal festzustellen, daß bei

ihnen der Begriff der Effizienz im Sinne von Wirtschaftlichkeit stets gekoppelt ist mit der Existenz einer Machtstruktur, die von oben nach unten verläuft; es wird also in dieser Gruppe von vornherein davon ausgegangen, daß eine undemokratische Machtverteilung und Wirtschaftlichkeit zusammengehören. Zweitens sind aber in dieser Gruppe Differenzen wahrzunehmen, und zwar hinsichtlich der Gewichtung dieser beiden Komponenten. So wird bei einigen Modellen hauptsächlich das Ziel der Herrschaftsausübung und -sicherung betont, d.h. daß das Interesse an der Aufrechterhaltung von Verhältnissen, bei denen die Spitze über alle, die Basis dagegen über keinerlei Macht verfügt, ausschlaggebend ist für die Gestaltung der Organisation. Bei anderen Modellen und Techniken wird zwar auch grundsätzlich am machtmäßigen Status quo festgehalten, Wirtschaftlichkeit jedoch entschieden stärker betont. Diese Akzentverschiebung ist ebensowenig explizit wie die Koppelung von Effizienz und Herrschaftssicherung. Sie manifestiert sich fast ausschließlich in der Struktur der jeweiligen Organisation.

Demgemäß ist auch die Gruppe der Modelle und Techniken, die als eindeutig dominierende Zielvorstellung Effizienz nennt, noch weiter zu unterteilen. Als vordergründiges Unterscheidungskriterium dient die Struktur der Organisation, hinter der jedoch eine unterschiedliche Betonung von Zielaspekten steht: einmal werden vertikale Verbindungen und eine starke Formalisierung der sozialen Beziehungen hoch bewertet, das andere Mal werden z.B. auch horizontale Verbindungen zugelassen bzw. verstärkt und der Grad der Formalisierung reduziert.

An der zweiten Gruppe zeigt sich besonders deutlich, was sich als eines der Hauptergebnisse aus Teil I ergab: es besteht weniger ein Widerspruch zwischen einer Demokratisierung und der Effizienz von Organisationen als vielmehr zwischen Effizienz und der Benutzung der Organisation als Herrschaftsinstrument. Nicht eine Beteiligung a l l e r Mitglieder an den organisatorischen Entscheidungen stellt ein Hindernis für ihre Effizienz dar, sondern der Versuch der Organisationsspitze, dies unter allen Umständen zu vermeiden und die eigenen Machtpositionen zu behalten.

1. Die bürokratische, hierarchisch-monokratische Organisation und ihre Variationen

Als erstes sollen die hierarchisch-monokratische Organisation und einige ihrer bekanntesten Variationen dargestellt werden.

Man kann wohl mit Recht behaupten, daß die bürokratische, hierarchisch-monokratische Organisation weltweit verbreitet ist. Sie gilt heute gleichermaßen in kapitalistischen als auch sozialistischen Gesellschaften als d i e dominante Organisationsform für Wirtschaftsbetriebe.

Das erklärte Ziel der hierarchisch-monokratischen Organisation ist die Effizienz des Betriebes, nicht seine Demokratisierung. Und ihre Universalität leitet sich aus ihrem Anspruch ab, dieses Ziel, Effizienz, von allen denkbar möglichen Organisationsmodellen am ehesten zu realisieren. Die im Anschluß daran skizzierten Variationen der hierarchisch-monokratischen Organisation, gleichgültig ob es sich hierbei um Organisationsmodelle oder -techniken handelt, bleiben ihr prinzipiell verhaftet, versuchen jedoch, einzelne ihrer Unzulänglichkeiten zu beheben, wobei sie sowohl in der Wahrnehmung der Mängel des bürokratischen Modells voneinander differieren als auch in den Ansätzen und Vorschlägen zu ihrer Beseitigung.

Ebensowenig wie sie die hierarchisch-monokratische Organisation grundsätzlich in Frage stellen, lösen sie sich von deren Zielvorstellungen. Auch sie geben an, in erster Linie die Effizienz des Betriebes anzustreben. Die an der bürokratischen, hierarchisch-monokratischen Organisation und ihren Modifikationen ansetzende Kritik beschränkt sich daher vorwiegend auf sachimmanente Argumentation, nämlich auf die Untersuchung der Frage, ob diese Modelle und Techniken auch tatsächlich so effizient sind wie sie es für sich beanspruchen.

1.1 Modelle

1.11 Die bürokratische, hierarchisch-monokratische Organisation

Das "hierarchisch-monokratische" Organisationsmodell ist im wesentlichen mit der bürokratischen Organisation gleichzusetzen. Es stellt

eine Adaption der Strukturprinzipien der bürokratischen Verwaltung des modernen Staates auch für den Bereich wirtschaftlicher Unternehmen dar. Einzig die bürokratische Organisation schien zu Beginn der Industrialisierung fähig zu sein, die Erfordernisse der industriellen Großbetriebe zu erfüllen: Größere, in sich differenzierte Menschenmengen an einem Ort zu vereinen, sie zu kontrollieren und zu dirigieren, mit ihr rationell und effektiv zu produzieren. Keine Form der vorindustriellen Arbeitsorganisation schien dazu imstande zu sein.[1)]

Nach Max Weber wird die bürokratische Organisation idealtypisch durch folgende Prinzipien charakterisiert:[2)]

1. Das Prinzip der festen Regel: "Es besteht eine feste Verteilung der für die Zwecke des bürokratisch beherrschten Gebildes erforderlichen, regelmäßigen Tätigkeiten als auch sämliche Pflichten;
   - Die für die Erfüllung dieser Pflichten erforderlichen Befehlsgewalten sind ebenfalls fest verteilt und in den ihnen etwa zu gewiesenen Zwangsmitteln durch Regeln fest begrenzt;
   - Für die regelmäßige und kontinuierliche Erfüllung der so verteilten Pflichten und die Ausübung der entsprechenden Rechte ist planmäßig Sorge getroffen durch Anstellung von Personen mit einer generell geregelten Qualifikation."[3)]

2. Das Prinzip der Amtshierarchie und des Instanzenzuges. D.h. es besteht ein festgeordnetes System von Über- und Unterordnung, eine Beaufsichtigung der unteren durch die oberen.
   - "Ein System, welches zugleich dem Beherrschten die fest geregelte Möglichkeit bietet, von einer unteren Behörde an deren Oberinstanz zu appellieren. Bei voller Entwicklung des Typus ist diese Amtshierarchie monokratisch geordnet."[4)]

3. Eine Amtsführung, die auf Schriftstücken beruht, welche aufbewahrt werden.

4. Eine Trennung der Amtstätigkeit von der privaten Lebenssphäre, das bedeutet auch: eine Trennung von amtlichen Geldern und Mitte vom Privatbesitz.

5. Eine Amtstätigkeit, die normalerweise eine eingehende Fachschulung nötig macht, und die die gesamte Arbeitskraft in Anspruch nimmt.

---

1) vgl. Hans Paul Bahrdt: Die Krise der Hierarchie ... a.a.O., S.

2) vgl. Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft, 1. Halbband, S. 161 - 162 und 2. Halbband S. 703 - 707, Köln, Berlin 1964.

3) ibid., S. 703

4) ibid., S. 703 f.

6. Eine Amtsführung, die nach generellen, mehr oder minder festen oder mehr oder minder erschöpfenden, erlernbaren Regeln erfolgt. Die Kenntnis dieser Regeln stellt eine besondere Kunstlehre dar, in deren Besitz sich der Amtsinhaber befindet.

7. Der bürokratische Amtsinhaber wird von der übergeordneten Instanz ernannt.

Dies bedeutet u.a., daß:

- die Gesamtaufgabe der Organisation generell und dauerhaft in vom Gesamtziel losgelöste Teilaufgaben zerlegt ist;
- jedes Organisationsmitglied eine dieser Teilaufgaben übernimmt, die prinzipiell von seiner Person unabhängig und an Positionen geknüpft ist. Es ist nur für die Erfüllung dieser Aufgaben verantwortlich;
- alle Tätigkeiten von Untergebenen durch Regeln konditional programmiert sind;
- die Kontrolle und Koordination dieser Teilaufgaben ausschließlich beim jeweiligen Vorgesetzten liegt;
- die Autorität des Vorgesetzten auf Amtsautorität beruht, d.h. ihm wird gehorcht aufgrund des Glaubens, daß derjenige, der den Befehl gibt, durch seine Stellung in der Hierarchie dazu legitimiert ist, und daß der Befehl den gesetzten Regeln entspricht. Der Inhalt des Befehls steht nicht zur Diskussion. Dies setzt allerdings voraus, daß die Herrschaftsordnung der Organisation als legitim anerkannt wird;
- die höchste Autorität außerhalb der Organisation liegt;
- die ausschließlich schriftliche Kommunikation nur in vertikaler Richtung erfolgt, wobei die Untergebenen nur nach Aufforderung durch den Vorgesetzten mit diesem kommunizieren;
- die Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern und zwischen Organisationsmitgliedern und Umwelt unpersönlich sind. Dies bedeutet z.B., daß die Rekrutierung nach vorher aufgestellten Kriterien erfolgt.[1]

Nach Max Weber's Ansicht existiert kein der bürokratischen Organisation funktionales Äquivalent. Ihre Unentbehrlichkeit sieht er in ihrer technischen Überlegenheit. Sie kommt seiner Meinung nach der Forderung nach Effizienz am meisten entgegen und ist aus diesem Grunde allen anderen Organisationsformen voraus, insbesondere bei zunehmender Größe der Organisation und wachsender Komplexität ihrer Aufgaben. "Die rein bureaukratische, also die bureaukratisch-mono-

1) Horst Bosetzky, a.a.O., S. 124 ff.

kratische aktenmäßige Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verläßlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herrn wie für den Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen: formal rationalste Form der Herrschaftsausübung."[1)]

Die von Max Weber idealtypisch beschriebene bürokratische, hierarchisch-monokratische Organisation ist nun kritisch daraufhin zu befragen, inwieweit sie den hier aufgestellten Anforderungen an Effizienz und Demokratie genügt.

Aus dem oben wiedergegebenen Zitat Max Webers geht eindeutig hervor, daß die hierarchisch-monokratische Organisation lediglich ein Ziel zu erfüllen hat: Leistung. Sie soll in der Hand eines "Herrn", der außerhalb der Organisation steht, ein effektives Herrschaftsinstrument zur Verwirklichung seiner Ziele sein. Nur daraufhin ist sie strukturiert. Die Realisierung demokratischer Normen und Werte innerhalb der Organisation oder Selbstbestimmung der Organisationsmitglieder entspricht nicht dem Selbstverständnis der hierarchisch-monokratischen Organisation. Eine Diskussion dessen, inwieweit sie vielleicht unbeabsichtigt Demokratie zuläßt, erscheint darüber hinaus angesichts der eindeutig geregelten Machtstrukturen als überflüssig.

Wesentlich differenzierter hat die Auseinandersetzung zu sein, die sich mit dem Anspruch des bürokratischen Organisationsmodells beschäftigt, die technisch leistungsfähigste Organisationsform darzustellen. Hier ist zwischen der historischen und der analytischen Dimension dieser Behauptung zu unterscheiden. Es ist zum einen nach der Perspektive zu fragen, unter der Max Weber zu der Annahme gelangte, daß es zur bürokratischen Organisation hinsichtlich der Effektivität keine Alternative gäbe. Zum anderen müssen ihre Strukturelemente daraufhin untersucht werden, inwieweit sie den gegenwärtigen Anforderungen in bezug auf Effizienz tatsächlich genügen.

---

1) Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft, a.a.O., S. 128.

Zum ersten Punkt, der vor allem die historisch-politische Eingebundenheit des Max Weber'schen Bürokratiemodells betrifft, äußert sich Renate Mayntz. Sie bezieht sich sowohl auf den Aspekt der Effizienz als auch den der Herrschaft, also auf die mit dem Modell verbundenen Ziele. "Webers rationales Modell der Bürokratie beansprucht nämlich nur, im Hinblick auf ganz bestimmte Ziele besonders zweckmäßig zu sein, und zwar vor allem für die dauerhafte und technisch effiziente Ausübung legaler Herrschaft... unter den Bedingungen des wirtschaftlich entwickelten und politisch zentralisierten Nationalstaates." [1] Und: " Als eine historich entwickelte Struktur manifestiert die bürokratische Organisation gesellschaftliche Ungleichheiten, Abhängigkeit und Unterordnungsbeziehungen, kurz bestimmte Machtverhältnisse; sie setzt sie voraus, bildet sie nach und verstärkt sie. Die bürokratische Organisation ist ein Herrschaftsmittel, das zuerst im gesellschaftlichen Herrschaftsbereich selbst, der Verwaltung entstand (wobei ach das Militär entsprechend umgeformt wurde) und dann von der Industrie und anderen Arten von Betrieben übernommen wurde. Diese enge Beziehung bürokratischer Strukturformen zum Zwecke der Herrschaftsausübung und -sicherung wurde und wird noch immer leicht vergessen, wenn man den Siegeszug bürokratischer Organisation auf ihre besondere Zweckmäßigkeit zurückführt. Gewiß ist die außerordentlich zweckmäßig, aber diese Zweckmäßigkeit ist keine unbedingte, sondern gilt nur unter spezifischen Umständen, zu denen insbesondere der angedeutete Herrschaftsaspekt gehört." [2]

Die Zweckmäßigkeit dieses, von der Verwaltung eines Obrigkeitsstaates geprägten Modells wird heute aus mehreren Gründen angezweifelt. Zum einen wird kritisiert, daß der im Vergleich zur staatlichen Verwaltung größere Funktionsbereich des Betriebes bei der einfachen Übernahme des bürokratischen Modells nicht genügend berücksichtigt werde. So geschieht z.B. die Ausführung von Anordnungen im Industriebetrieb im Gegensatz zur Verwaltung innerhalb der Organisation. Hierdurch entstanden organisatorische Bedürfnisse, die das Bürokratiemodell nicht befriedigt.[3] Zum anderen wird angeführt, daß gegenwärtig Umwelt-

---

1) Renate Mayntz: Max Webers Idealtypen der Bürokratie und die Organisationssoziologie, in: dies. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 30

2) Renate Mayntz: Einleitung, in: dies.(Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 13

3) vgl. Hans Paul Bahrdt: Die Krise der Hierarche ..., a.a.O., S.128

und Herrschaftsverhältnisse wie vor 70 Jahren unterstellt werden können, und daß sich dementsprechend die Zielsetzungen geändert haben. So wird z.B. unter Effizienz nicht mehr vorwiegend die routinemäßige Erfüllung fixierter Aufgaben verstanden, sondern auch Systemerhaltung durch Umweltanspassung und Zielwandel.[1] Das bedeutet, daß Organisationen nur dann als effizient bezeichnet werden können, wenn sie flexibel sind, innovationsfähig usw.

Im folgenden ist daher mehr im einzelnen zu untersuchen, ob die bürokratische Organisation und ihre Strukturprinzipien auch unter den sich inzwischen geänderten Umständen effizient ist.

Nach Merton besteht durch die starke Betonung der Disziplin und der Regelhaftigkeit in der bürokratischen Organisation die Gefahr, daß die Vorschrift, die Regel nicht mehr als ein Mittel zur Erfüllung eines bestimmten Zweckes angesehen wird, sondern Zielcharakter erhält. Dies kann dazu führen, daß bestimmte Verfahren auch dann angewendet werden, wenn sie das Erreichen von Organisationszielen nicht mehr fördern und unter Umständen sogar beeinträchtigen. Zielverschiebung, Starrheit, mittelorientiertes, ritualistisches und formalistisches Verhalten der Organisationsmitglieder und damit Ineffizienz sind die Folgen.[2]

Rigidität als Folge von Bürokratisierung stellt Michel Crozier nicht nur für die Organisationsmitglieder, sondern für die gesamte Organisation fest.

Nach Crozier hat die Formalisierung der Herrschaftsbeziehungen in der bürokratischen Organisation und die Zentralisierung von Entscheidungen - neben einer positiv zu bewertender Verminderung persönlicher Abhängigkeit - darüber hinaus auch eine Fragmentierung der Organisation und damit Rigidität zur Folge.[3] Die relative Isolierung von einzelnen Organisationsmitgliedern und Untereinheiten bewirkt eine Parzellierung der Loyalitäten. Dies behindert nicht nur den Fluß der zur Entscheidungsfindung notwendigen Informationen und Kommunikationen und damit der Kooperation, sondern führt leicht zu einer Transformation der Organisation "in ein organisiertes Interessen- und Machtgefüge konkurrierender Subsysteme, denen die Bewältigung

---

1) vgl. Renate Mayntz: Max Webers Idealtypen ..., a.a.O., S. 29

2) vgl. Robert K. Merton: Bürokratische Struktur und Persönlichkeit, in: Renate Mayntz(Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 269.

3) vgl. Michel Crozier: Der bürokratische circulus vitiosus und das Problem des Wandels, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 278 ff.

der von ihnen selbst produzierten internen Anpassungsprobleme wichtiger ist als die Bewältigung der mit der Verwirklichung der Organisationsziele in einer sich verändernden Umwelt gegebenen externen Anpassungsprobleme."[1)]

Francis und Stone kamen allerdings, abweichend von Merton, in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, daß die bürokratische Organisation nicht notwendig ein bürokratisches, d.h. ein verfahrensorientiertes und unpersönliches Verhalten zur Folge habe. Variablen, wie z.B. die soziokulturelle Umwelt der Organisation, die Art der von der Organisation zu erfüllenden Aufgaben und die durch die Arbeitsverrichtung notwendigen Kooperationsbeziehungen scheinen in einer hierarchisch-monokratischen Organisation auch andere als bürokratische Verhaltensorientierungen und -weisen möglich zu machen.[2)]

Die Hauptkritik am bürokratischen Modell bezieht sich danach darauf, daß es den Erfordernissen nach Flexibilität und Anpassung nur unzureichend genügt, ja daß es Wandel geradezu verhindert. Hieraus wird geschlossen, daß die bürokratische, hierarchisch-monokratische Organisation nicht die prinzipiell technisch effizienteste Strategie darstellt, beliebige Organisationsziele zu erreichen, sondern daß es unter dem Gesichtspunkt der Effizienz alternative Organisationsformen gibt. Die konkrete Ausformung der rationalsten Strategie zur Übersetzung von Zielen hängt danach vielmehr von einer Anzahl von Variablen ab. Zu ihnen gehören z.B. die Gleichförmigkeit bzw. Ungleichförmigkeit der Aufgaben, die Abhängigkeit der Organisation von der Umwelt, der Druck der Umwelt in bezug auf Flexibilität und anderes. Geht man davon aus, daß Industrieunternehmen heute in der Regel einen im Vergleich zur Staatsbürokratie der Jahrhundertwende verhältnismäßig großen Druck in bezug auf Flexibilität und Umweltanpassung ausgesetzt sind, und stellt dem die Tendenz bürokratischer Organisationen zur Rigidität entgegen, so ist die These Max Weber's, das monokratisch-hierarchische Organisationsmodell stelle die effizienteste Form der Organisation dar, in dieser Grundsätzlichkeit nicht mehr aufrechtzuerhalten.

---

1) W. Schluchter, a.a.O., S. 123.

2) vgl. R. Francis und R. Stone: Service and Procedure in Bureaucracy. A Case Study, Minneapolis 1956, zitiert aus: W. Schluchter, a.a.O., S. 132 ff.

Die Voraussetzung stabiler Umweltbeziehungen und die daraus resultierende Konzentration auf die Vorgänge innerhalb der Organisation sind auch für eine zweite Schwäche des bürokratischen Modells verantwortlich zu machen: Die Vernachlässigung von Fragen der Entscheidungsfindung. Das bürokratische Modell war offensichtlich für Organisationen gedacht, in denen lediglich die Durchsetzung von Entscheidungen der Spitze problematisch erschien, und dieses Problem hat sie mit einigem Erfolg gelöst. Die Macht der Zentralgewalt wird z.B. durch die fast ausschließliche Institutionalisierung von vertikalen Kommunikationswegen gestärkt, da auf diese Weise die Bildung von gegen die Spitze gerichteten Koalitionen erschwert wird; durch die Zuständigkeit der höheren und höchsten Instanzen für unklare, neuartige und/oder die einzelnen Ressorts übergreifende Themen usw.[1] Es ist heute jedoch eine Akzentverschiebung hinsichtlich der als dringlich empfundenen organisatorischen Problemen festzustellen, und zwar auf eine in Richtung auf eine stärkere Betonung der Entscheidungsfindung gegenüber der Durchsetzung von Entscheidungen.[2] Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß bei einer Beachtung der -sich ständig ändernden - Umweltanforderungen die Komplexität der organisatorischen Entscheidungen um ein Vielfaches zugenommen hat.

Die bürokratische Lösung des Durchsetzens von Entscheidungen ist darüberhinaus dann zu kritisieren, wenn man sie unter dem Aspekt der Leistungsmotivation der Mitglieder sieht. Die Mitglieder erfüllen in der hierarchisch-monokratischen Organisation ihre Arbeitsrollen, indem sie den Regeln oder Befehlen einer vorgesetzten Stelle gehorchen. Ihre Motivation beruht einmal darauf, das Recht der Vorgesetzten hierzu als legitim anzuerkennen und/oder zu befürchten, bei einer Verweigerung des Gehorsams die Mitgliedschaft zur Organisation zu verlieren. Die Androhung negativer materieller Sanktionen aber und eine bloße Anerkennung dessen, daß derjenige, der den Befehl erteilt, laut den organisationsinternen Regeln dazu legitimiert ist, vermögen nur in Grenzen ein befriedigendes Leistungsverhalten, eine Durchsetzung der Entscheidungen zu gewährleisten. Selbst eine generelle Akzeptierung organisatorischer Normen vermag die konkrete Fremdbestimmung nicht aufzuheben.

---

1) vgl. Hans Paul Bahrdt: Die Krise der Hierarchie... a.a.O., S. 12

2) vgl. Niklas Luhmann: Zweck - Herrschaft - System, a.a.O. S. 44 f

Zu dem Hauptvorwurf gegenüber dem bürokratischen Organisationsmodell, daß es wegen mangelnder Flexibilität nicht als die prinzipiell beste Lösung des Effizienzproblems angesehen werden kann, kommen also die Vernachlässigung von Fragen der Entscheidungsfindung und der ungenügenden Motivation der Organisationsmitglieder hinzu; Punkte, die sich auf die Effizienz ebenfalls negativ auswirken.

1.12 Die Stab-Linie-Organisation

Mit zunehmender Größe und Komplexität von betrieblichen Organisationen und wachsender Instabilität der Umwelt und ihrer Anforderungen trat ein Problem in den Vordergrund, das im bürokratischen Modell kaum eine Rolle spielt: die Entscheidungsfindung. Es mußten nicht nur zahlenmäßig mehr Entscheidungen getroffen werden; sie mußten auch - sollte das System nicht gefährdet werden - aufgrund von mehr und besseren Informationen zustande kommen. Die hierbei notwendige Informationsverarbeitungskapazität übersteigt bald die Möglichkeiten des einzelnen Monokraten. Diese Unzulänglichkeit versucht man seit einigen Jahrzehnten mit der Einführung von Stäben zu beheben.[1)]

---

1) Die Einrichtung von Stäben wurde aus dem militärischen Bereich übernommen, wo sie in den preußischen Freiheitskriegen unter Scharnhorst erstmals eingesetzt wurden und sich im Laufe der nächsten hundert Jahre durchsetzten.
vgl. Reinhard Höhn: Stabstellen, in: Erwin Grochla (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 154 34 ff. Ausschlaggebend für diese Veränderung in der militärischen Organisation waren die Wandlungen in der Kriegstechnik, die den Grad an Komplexität erhöhten. Die Aktivitäten vieler, relativ kleiner, aber umso beweglicherer Kampfverbände ließen sich nicht mehr durch eine zentralisierte und streng hierarchische Organisation nach im voraus festgelegten Regeln koordinieren. Die neu eingerichteten Stabstellen übernahmen sowohl einzelne Funktionen wie z.B. den Nachschub oder die Instandhaltung als auch Planungsaufgaben. Befehlsgewalt hatten sie nicht.
vgl. K. Roghmann und R. Ziegler: Militärsoziologie, in: René König (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. II, Stuttgart 1969, S. 526.

Die Stäbe sollen den einzelnen Inhabern von Linienpositionen bei der Entscheidungsfindung durch Beschaffung und Aufbereitung von Information helfen. Stäbe werden daher an der Stelle bzw. auf der hierarchischen Ebene verankert, der sie zuarbeiten sollen. Der Stab hat der Linie - auch nicht einer niedrigeren - gegenüber keinerlei Befehlsgewalt, während andererseits die Linienposition, der der Stab zugeordnet ist, ihm Befehle erteilen kann. Während es vorwiegend als Aufgabe der Linie definiert wird, Entscheidungen zu treffen, soll die Funktion des Stabes darin bestehen, dabei zu informier und zu beraten.

Gründe für die Übernahme des Stab-Linie-Prinzips in relativ vielen Organisationen sind:

- Auf der einen Seite verspricht es, ein ebenso gutes Führungsinstrument zu sein wie das Ein-Liniensystem, und zugleich das Problem der Entscheidungsfindung unter Bedingungen größerer Komplexität zu meistern.
- Die herkömmlichen Machtbeziehungen im Betrieb werden nicht geändert.
- Die Ableitung von Macht aus Eigentum wird durch das Prinzip nicht in Frage gestellt.[1)]

Die mit der Einrichtung von Stäben verbundenen Erwartungen trafen in der Praxis jedoch nicht ein. Die Kritik am Stab-Linie-Modell ist daher recht stark.

Ein Hauptargument besteht darin, daß die Trennung zwischen Entschluß und Entschlußvorbereitung fiktiv sei. Bei der Erarbeitung, Speicherung und Verarbeitung von Informationen innerhalb der Stäbe wird so viel selektiert, werdenso häufig kleine Vorentscheidungen getroffen, so viel Einfluß ausgeübt, daß die von der Linie zu treff den Entschlüsse bereits mehr oder weniger stark determiniert sind.[2]

---

1) vgl. Robert T. Golembiewski: A New "Staff" Model: A Synthesis fr Behavioral Research, in: Golembiewski/Gibson(eds) Managerial Behavior and Organization Demands, Chicago 1967, p. 299.

2) vgl. Martin Irle: Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Stab-Linie-Prinzip, Frankfurt 1971, S. 211.

Hans Paul Bahrdt beschreibt die Funktion des Linienvorgesetzten unter diesen Umständen wie folgt: "In der Praxis freilich degradiert er sich allzu häufig zum Verkehrsschutzmann, der nicht darüber entscheidet, wohin die Autos fahren, sondern nur durch ein Signal bekanntgibt, wann sie eine Kreuzung überschreiten dürfen, dessen Macht also darin besteht, den Verkehr warten zu lassen. Die Unterschrift eines Chefs ist selten mehr als ein solches Signal. Sie kann nicht mehr sein, denn die Unzahl der Vorgänge, die trotz oder gerade wegen des ausgebildeten oder wuchernden Stabsystems an ihn gelangen, erlaubte ihm gar nicht, über präparierte Alternativen nachzudenken, selbst wenn sie an ihn gelangten."[1)]

Die Situation im Stab-Linie-System wird also oft dadurch gekennzeichnet, daß derjenige, der Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung dafür zu übernehmen hat, dazu nur in wenigen Fällen imstande ist, da es ihm an der Kenntnis der möglichen Alternativen fehlt und/oder ihm die Fähigkeit mangelt, diese zu bewerten. Andererseits werden die Entscheidungen wesentlich von Organisationsmitgliedern beeinflußt, die keine Verantwortung hierfür zu tragen brauchen. Bahrdt bezeichnet aber ein Handeln, für das keine Verantwortung übernommen werden muß, als Willkür. Es sei größtenteils von Interessen bestimmt, die mit der persönlichen Situation des einzelnen in der Organisation zusammenhingen.[2)]

Das Stab-Linie-Modell wird darüber hinaus auch deswegen kritisiert, weil in ihm von seiner Konstruktion her beachtliche Konflikte zwischen der Linie und dem Stab angelegt seien. Diese Konflikte sind gleich durch zwei Momente bedingt: durch die unterschiedliche Position von Stab und Linie in bezug auf die Machtverteilung in der Organisation und durch die aus der unterschiedlich definierten Aufgabenstellung und zum Teil auch verschiedenen beruflichen Werdegängen herrührenden Differenzen in bezug auf Bezugsgruppen, Arbeitsstandards usw.

So wird der Stab - trotz seiner häufig beachtlichen informellen Machtstellung - formal als ein, wie es Golembiewski leicht ironisch

---

1) Hans Paul Bahrdt: Fiktiver Zentralismus in den Großunternehmungen, in: Kyklos, 1956, S. 483 f.

2) vgl. ibid., S. 484.

ausdrückt, "neutral and inferior instrument" angesehen. Die Position des "Zu"arbeiters, der den organisatorischen Normen zufolge den Weisungen des auf gleicher Ebene operierenden Linienangehörigen unterworfen ist, ist in hohem Maße unbefriedigend. Ihr Inhaber kann z eine Steuerungsfunktionen nur auf indirektem Wege, u.a. durch Manipulation, ausüben; er darf sich nicht öffentlich zu ihnen bekennen, hat keinen Einfluß auf die Ausführung der von ihm determinierten Entscheidungen usw.[1] Hinzu kommt, daß seine Chancen, materielle Belohnungen zu erhalten, geringer sind als die von Linienangehörigen. So sind z.B. seine Aufstiegschancen in der Regel wesentlich schlechter.

Die Schwierigkeiten im Verhältnis von Stab und Linie resultieren aber nicht allein aus der Struktur des Stab-Linie-Modells und ihren verschieden definierten Arbeitsrollen, sondern auch aus Unterschieden hinsichtlich der beruflichen Herkunft, der Arbeitsauffassungen, der Einstellung gegenüber der Organisation usw. So weisen Angehörige des Stabes in der Regel ein im Vergleich zur Linie höheres Fachwissen auf,[2] das zudem in speziell dazu eingerichteten Institutionen außerhalb der Organisation erworben wird. Das Wissen der Linienangehörigen stützt sich dagegen in der Regel auf Dienst- und Erfahrungswissen, auf die Kenntnis von Vorschriften und Regeln, die mehr oder weniger auf normativen Vorstellungen beruhen, und nur örtlich und zeitlich begrenzte Gültigkeit besitzt.[3] Von hier aus lassen sich einige häufig auftretende Konflikte herleiten. So sind Linienangehörige mehr an die Organisation gebunden und stärker auf Stabilität bedacht, da ihre Abhängigkeit von der Organisation in ihrer augenblicklichen Gestaltung relativ groß ist. Bei größeren Veränderungen innerhalb der Organisation oder gar bei einem Wechsel zu einer anderen würden ihre Kenntnisse zum großen Teil wertlos. Demgegenüber sind Stabmitglieder aufgrund ihrer komplexen, in ihrer Anwendbarkeit nicht auf eine spezifische Organisation beschränkten Fähigkeiten mehr an Wandel interessiert und weniger an der Organisation und ihren Zielen orientiert als an der Meinung von Fachkollegen. Die Inter-

1) vgl. Robert T. Golembiewski: A New "Staff" Model ..., a.a.O. p. 30

2) vgl. Martin Irle, a.a.O., S. 31 f.

3) vgl. Hanns Wienold: Industrielle Bürokratie und Verwissenschaftlichung. Zum Verhältnis von Amts- und Fachautorität in Wirtschaftsunternehmen, in: Soziale Welt, 1971, Heft 4, S. 464.

nalisierung beruflicher Standards und Normen erweckt beim Stabsangehörigen zudem Widerstände gegenüber den bürokratischen Regeln sowie gegen bürokratische Überwachung und Kontrolle. Denn während die Steuerungsmöglichkeiten von Inhabern von Linienfunktionen zum größten Teil auf den mit ihrer Position gegebenen Sanktionsmöglichkeiten beruhen, wird sie bei Stabstelleninhabern als Spezialisten weitgehend auf Sachverstand begründet (funktionale Autorität). Widerspricht es bei den letzteren schon den beruflichen Standards, von Angehörigen der gleichen Berufsgruppe Befehle entgegenzunehmen - wenn man Rat und Hilfe braucht, wendet man sich selbst an seine Fachkollegen, behält aber die alleinige Verantwortung für seine zu treffende Entscheidung - so tritt der Konflikt wesentlich stärker auf, wenn "unqualifizierte" Personen, Bürokraten, dies versuchen.[1)]

Weitere Konfliktmöglichkeiten zwischen Stab und Linie erwachsen aus ihren unterschiedlichen Arbeitssituationen. Wird die Linie mit der Aufgabe konfrontiert, die organisatorischen Prozesse tagtäglich sicherzustellen, bleibt dem Stab die Ausarbeitung längerfristiger Planungen vorbehalten. Die Folge hiervon besteht u.a. darin, daß Stab und Linie unterschiedliche Zeithorizonte aufweisen. Während der Stab durchweg von zeitlich umfassenderen Perspektiven ausgeht, hat die Linie meist die unmittelbaren Fragen, das Hier und Jetzt, vor Augen. Durch die untergeordnete Rolle, die dem Stab zugewiesen ist, wird kurzfristigen Lösungen in vielen Fällen das Übergewicht verliehen, was nicht immer zum Vorteil für die Organisation ausschlägt. Eine Chance, sich mit seinen Ansichten durchzusetzen, hat der Stab nur, wenn er auf informellem Weg versucht, den nächsthöheren Linienvorgesetzten zu gewinnen, was wiederum zu erheblichen Spannungen führen kann.[2)]

Die Aufzählung der gravierendsten Unzulänglichkeiten und Konflikte, die im Stab-Linie-Modell auftreten, und die systembedingt sind, macht deutlich, daß es weit davon entfernt ist, das Problem des Entscheidens in komplexen Organisationen und unter relativ instabilen Umweltbedingungen zu lösen. Dementsprechend ist auch die Zu-

---

1) vgl. Richard W. Scott: Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 201 ff.

2) vgl. Robert T. Golembiewski: A New "Staff" Model, a.a.O.,pp. 300 .

friedenheit mit ihm recht begrenzt.[1] Wenn es dennoch weltweit praktiziert wird, so, weil keine Alternative gesehen wird, die verspricht, sowohl die Machtbeziehungen in der Organisation unangetastet zu lassen als auch eine befriedigende Qualität der organisatorischen Entscheidungen zu gewährleisten. Es ist hier allerdings grundsätzlich die Möglichkeit einer Organisation anzuzweifeln, sowohl in der Durchsetzung von Entscheidungen, die in der Spitze getroffen werden, und in der Entscheidungsfindung erfolgreich zu sein. Das Stab-Linie-Modell erinnert etwas an den Versuch, "to have the cake and eat it", also zwei an sich miteinander unvereinbare Prinzipien zu kombinieren. Denn während z.B. im Falle der Entscheidungsdurchsetzung von oben die Existenz von fast ausschließlich vertikalen Verbindungen notwendig erscheint, ist bei der Entscheidungsfindung, soll ein einigermaßen befriedigendes Anspruchsniveau gewährleistet sein, horizontale Kommunikation und Kooperation geradezu unerläßlich. Folgerichtig sehen auch die meisten der aus der Kritik am Stab-Linie-Prinzip erwachsenen Vorschläge zur Erhöhung der Qualität der betrieblichen Entscheidungen die Lösung in einer - wenn auch nicht konsequent durchgeführten - Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnis und einer Stärkung horizontaler Verbindungen. Einzelne dieser Konzepte werden im folgenden noch ausführlicher dargestellt.

1.13 Die Glacier Metal Company in Großbritannien

Einen anderen Versuch, die Schwächen des bürokratischen hierarchisch-monokratischen Modells auszugleichen, stellt der Ansatz der Glacier Metal company in Großbritannien dar. Er wurde initiiert von Wilfred Brown, der am Vorabend des zweiten Weltkrieges als Verwaltungsratsvorsitzender und Generaldirektor an die Spitze des Unternehmens kam, das mehrere, über ganz Großbritannien verstreute Betriebe mit zusammen mehreren Tausend Beschäftigten hat. Nach Browns Ansicht ist die Lösung betrieblicher Probleme, und bei diesen handelt es sich in seiner Sicht in erster Linie um die Leistungsfähigkeit, we-

---

[1] vgl. ibid., p 297.

niger beim Management und seinen einzelnen Aktivitäten wie Entscheiden, Planen, Organisieren usw. zu suchen, als vielmehr in einer bewußten Anerkennung bzw. Berücksichtigung aller im Unternehmen existierenden sozialen Beziehungen, also auch derjenigen, die man als informale bezeichnet.

Brown bewirkte, daß die Glacier Metal nach 1949 Untersuchungsobjekt des Tavistock Institute of Human Relations wurde. Diese Studien wurden in der Folgezeit von dem Sozialwissenschaftler Elliot Jaques weitergeführt.[1] In Zusammenarbeit mit Elliot Jaques entwickelte Brown im Laufe der Jahre für die Glacier Metal ein Organisationsmodell, das im Prinzip zwar die bürokratische, hierarchisch-monokratische Organisationsstruktur beibehält; sie jedoch durch die Institutionalisierung und Formalisierung der in jeder Organisation anzutreffenden informellen Beziehungen modifiziert.

Brown unterscheidet innerhalb eines Betriebs zunächst folgende drei Systeme, deren Strukturen zusammen die Organisation des Unternehmens bilden:

- das exekutive System,
- das repräsentative System und
- das legislative System.

Als viertes kommt bei der Glacier Metal noch das Appelationsverfahren hinzu. Es unterscheidet sich von den zuerst genannten Systemen jedoch insofern, als es im allgemeinen in bürokratischen Organisationen weder formal noch informal zu existieren braucht.

Das e x e k u t i v e S y s t e m umfaßt den Rollenaspekt der Organisationsmitglieder, der sich auf die Erfüllung der Arbeitsrolle bezieht ".... ein Mitarbeiter befindet sich in seiner exekutiven Rolle, wenn er seine dienstlichen Aufgaben wahrnimmt".[2] An der Spitze des exekutiven Systems steht die Unternehmensleitung, die in Großbritannien etwas anders konstruiert ist als in der BRD. Ihr unterstehen unmittelbar oder mittelbar alle Beschäftigten, wobei das Prinzip der Delegation angewandt wird. Auf diese Weise ist je-

---

1) vgl. Wilfred Brown: Unternehmensführung als Forschungsobjekt, Essen 1964; vgl. auch: D.S. Pugh, D.J. Hickson and G.R. Hinings: Writers on Organizations, Penguin Books 1971 (2nd ed.) pp 71 - 74, 131 - 134.

2) vgl. Wilfred Brown, a.a.O. S. 40.

der Arbeitsrollenträger mit Ausnahme der Unternehmensspitze, dem Verwaltungsrat, einem Vorgesetzten unterstellt, der ihm Dienstanweisungen gibt und die er zu befolgen hat, solange sie nicht ungesetzlich sind oder dem Unternehmen schaden. Das exekutive System entspricht also dem Weberschen Bürokratiemodell und dem, was in einem hierarchisch-monokratischen Betrieb in der Regel als Organisationsstruktur bezeichnet wird.

Das r e p r ä s e n t a t i v e S y s t e m umfaßt das "zwischenmenschliche System mit seinem eigenen Netz von Rollen und Rollenbeziehungen."[1] Es ist praktisch in jeder Organisation vorhanden. Seine Existenz wird auch da, wo es formal nicht anerkannt wird, in bestimmten Situationen sichtbar, wenn Vorgesetzte z.B. mit ad-hoc-Deputationen ihrer Untergebenen konfrontiert werden. Bei Glacier Metal ist das repräsentative System institutionalisiert worden, und zwar in der Weise, daß die einzelnen Gruppen des Betriebs einschließlich der leitenden Angestellten Vertrauensleute wählen. Die repräsentativen Rollen sind dabei von den exekutiven streng getrennt. So ist z.B. die aktive und passive Wahl von Vertrauensleuten kein Bestandteil irgendeiner exekutiven Rolle. Vertrauensleute sind nur ihren Wählern für ihr Verhalten und ihre Meinungsäußerungen verantwortlich; ebenso sind zu Sanktionen gegenüber einem Vertrauensmann, soweit seine Rolle im repräsentativen System betroffen ist, nur seine Wähler berechtigt.

Über die Funktion des repräsentativen Systems äußert sich Brown wie folgt: "Das repräsentative System vermittelt Ideen und Gefühle, die sonst vielleicht nie zur richtigen Ebene im exekutiven System gelangen und somit keine entsprechenden Entscheidungen auslösen würden."[2] Er ist der Meinung, daß in einem Unternehmen, dessen Leitung lediglich über ein materielles feed-back hinsichtlich der Auswirkungen ihrer Entscheidungen verfügt, von Zeit zu Zeit plötzlich große Konflikte hervortreten. Ihre Ursachen sind meist darin zu suchen, daß viele kleine Unstimmigkeiten keine Möglichkeiten zur

---

1) ibid., S. 183.
2) ibid., S. 188.

Kanalisierung fanden, und die sich unter der Oberfläche ansammelnde Unzufriedenheit bei einem gegebenen Anlaß mit umso größerem Gewicht hervordrängt. Findet aber über das repräsentative System eine ständige Information über die Reaktionen der betroffenen Organisationsmitglieder statt, tauchen zwar ständig kleinere Probleme auf, größere Eruptionen, wie z.B. Streiks, werden jedoch vermieden. Und der zuletzt dargestellte Zustand ist nach Brown in bezug auf die Effizienz des Unternehmens entschieden vorzuziehen.

Mit der formalen Einrichtung des repräsentativen Systems versucht Brown, eine bekannte Schwäche der bürokratischen Organisation zu beheben: ihre mangelhafte Fähigkeit, einzelnen oder Gruppen von Organisationsmitgliedern die Möglichkeit zu geben, ihre Interessen zu artikulieren. Die in bürokratischen Organisationen üblicherweise bestehende Identität von Vorgesetztem und Beschwerdeinstanz führt dazu, daß solche nach Meinung Browns für das reibungslose Funktionieren des Betriebs notwendigen Informationen und Kommunikationen unterbleiben.[1)]

Beschreiben exekutives und legislatives System zwei voneinander getrennte Rollensysteme, die innerhalb der Organisation existieren, so stellt das l e g i s l a t i v e S y s t e m die Verbindung und die Interaktionen dieser Rollensysteme miteinander unter Einbeziehung der Aktionäre oder Gesellschafter des Unternehmens und seiner Kunden dar. Damit berücksichtigt Brown die Abhängigkeit des Systems von der Umwelt und institutionalisiert sie ebenso wie zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb der Organisation. Er begründet dies wie folgt: Sowohl die Vertrauensleute als Repräsentanten der Betriebsangehörigen als auch die Gesellschafter bzw. der Verwaltungsrat des Unternehmens und seine Kunden stellen dem Unternehmen gegenüber ein mehr oder weniger starkes Machtpotential dar. Sie alle können betriebliche Entscheidungen verhindern oder in bestimmter Weise beeinflussen.

Für die Leistungsfähigkeit des Betriebs erweist es sich als günstiger, diese Machtpotentiale in einem möglichst frühen Stadium in den Entscheidungsprozeß einzubeziehen und ihre Interessen zu berücksichti-

---

1) vgl. auch: Teil I, Kapitel 4.3.

gen als nachträglich noch Korrekturen vornehmen zu müssen. Auch hier also ist es Browns Strategie, größere Konflikte und Konfrontationen durch frühzeitige Kooptation zu vermeiden.

Zu diesem Zweck bestehen Betriebsausschüsse. In ihnen ist das exekutive System durch die Betriebsleitung und das repräsentative durch Vertrauensleute vertreten. Das Verhalten von Kunden und Aktionären soll entweder durch Befragung oder Reflektieren ihrer Interessen durch die Geschäftsleitung eingebracht werden.

Die Betriebsausschüsse haben vor allem zwei Funktionen zu erfüllen:

1. Sie stellen zum einen das Forum dar, auf dem das exekutive System die Interessen der relevanten inner- und außerbetrieblichen Gruppen und das Ausmaß ihrer eventuellen Sanktionen zu betrieblichen Planungen und beabsichtigten Entscheidungen erfährt.

2. In ihnen können die Betriebsangehörigen einen Beitrag zur Festlegung betrieblicher Grundsätze leisten, an die sich in der Folgezeit beide Seiten halten müssen.

Die in den Betriebsausschüssen verabschiedeten Beschlüsse müssen einstimmig gefaßt sein. Man geht hierbei von der Annahme aus, daß zu ihrer faktischen Durchsetzung die Zustimmung aller erforderlich sei. Die Folge dieser Regelung besteht in der Praxis im allgemeinen darin, daß man sich auf einen für alle Seiten tragbaren Kompromiß einigt. Daß mit der Schaffung des legislativen Systems jedoch keine faktische Änderung der betrieblichen Machtverhältnisse zustande gekommen ist, geht aus der zusätzlichen Bemerkung hervor, daß in Ausnahmefällen, wenn also keine Einigung erreicht werden kann, die mächtigere Gruppe eine Entscheidung erzwingen kann.[1] Denn in einer Auseinandersetzung zwischen den Mitgliedern und der Unternehmensleitung befindet sich zweifellos die letztere in der stärkeren Position.

Das A p p e l a t i o n s v e r f a h r e n wurde eingerichtet, um Konflikte sowohl zwischen einzelnen als auch zwischen Gruppen innerhalb des exekutiven Systems oder auch zwischen exekutivem und repräsentativem System beizulegen. Gegen die Entscheidung eines Vorge-

---

1) vgl. Brown, a.a.O., S. 252.

setzten kann beim nächsthöheren Vorgesetzten bis hinauf zum Generaldirektor Berufung eingelegt werden. Als letzte Instanz ist ein Appelationstribunal zuständig, das aus einem Vertrauensmann, einem Mitglied der Unternehmensleitung und einem Externen besteht. Der Beschwerdeführer hat außerdem das Recht, Beistand durch seinen gewählten Vertrauensmann zu erhalten. Richtlinien für die Entscheidungen des Appelationsverfahrens sind die im legislativen System vereinbarten Betriebsgrundsätze und die ständigen Dienstanweisungen.

Betrachtet man abschließend das Organisationsmodell der Glacier Metal, so ist festzustellen, daß nach wie vor eindeutig die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ihr erklärtes Ziel ist. Repräsentatives, legislatives System und das Appelationsverfahren haben explizit die Funktion, die hierarchisch-monokratische Organisation durch die Formalisierung informeller Beziehungen und durch eine frühzeitige Kooptation potentiell einflußreicher Gruppen innerhalb und außerhalb des Betriebs effizienter zu machen. Dazu gehören nicht zuletzt auch die Ausschaltung persönlicher Willkür und daraus resultierender Störungen.

Das Unternehmen erhebt keinen Anspruch darauf, zugleich eine demokratische Organisation zu sein. Allerdings bewirkt die Einbeziehung der Belegschaft in betriebliche Entscheidungsprozesse und die Berücksichtigung ihrer Ansichten in den Fällen, in denen keine fundamentalen Gegensätze zu den Interessen der Unternehmenseigner und der Betriebsleitung bestehen, leicht eine Verschleierung der vorhandenen Machtverhältnisse, während man eher davon sprechen kann, daß tatsächlich durch die Bindung und Verpflichtung der Belegschaft an die so zustandegekommenen Beschlüsse eine Verfestigung bestehender Strukturen erfolgt.

Das Neue am Modell der Glacier Metal besteht darin, daß im Rahmen einer bürokratischen Organisation sozialwissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt wurden. Dies bezieht sich sowohl auf die Identifizierung des Problems - nicht mehr das Verhalten des Managements, sondern die Organisationsstruktur wird als der entscheidende Ansatzpunkt angesehen - als auch auf den Lösungsversuch selbst.

Ohnehin Bestehendes wird bewußt anerkannt, an die Oberfläche geholt, integriert und damit für die Unternehmensspitze kontrollierbar gemacht.

1.2 Management-Techniken

Die im folgenden dargestellten Techniken sind in ihrer Entwicklung analog zu den Modifikationen des hierarchisch-monokratischen Organisationsmodells zu sehen. Während man dort jedoch versucht, die Unzulänglichkeiten des Modells durch verschiedene aufbauorganisatorische Maßnahmen zu beheben, glaubt man hier, seine Schwächen, die insbesondere in den interpersonalen Beziehungen auf der Basis von Befehls und Gehorsams-Relationen gesehen werden, durch Modifikation des Führungsstils kompensieren zu können. In dem Maße, wie die Steuerung organisationsinterner Prozesse im bürokratischen Modell allein durch Befehlsübermittlung nicht mehr funktioniert, gewinnt die entsprechende Motivation der Organisationsmitglieder und damit die Frage geeigneter Führungstechniken für diejenigen an Bedeutung, die dem hierarchischen Strukturmodell grundsätzlich weiter verhaftet bleiben.

1.21 Management by exception

Das "Management by exception" oder "Führung nach dem Prinzip der Ausnahme" stellt eine Managementtechnik dar, die im Prinzip der Delegation, die in allen größeren Organisationen hierarchisch-bürokratischer Struktur beinahe zwangsläufig auftritt, enthalten ist.

Nach dem 'Management by exception' werden bestimmte Aufgaben an Untergebene zur selbständigen Bearbeitung delegiert, wobei Umfang, Inhalt und Ergebnis in einem bestimmten Rahmen festgelegt werden. Innerhalb dieses Spielraums kann der Untergebene selbständig arbeiten. Erst wenn eine bestimmte Toleranzgrenze überschritten wird - also eine Ausnahmesituation eintritt - fällt die Aufgabe nicht mehr in seine Kompetenz, und der Vorgesetzte ist einzuschalten.

"Management by exception" wird zum einen mit der Notwendigkeit begründet, daß Inhaber von Leitungspositionen nicht alle Einzelhei-

ten selbst planen, entscheiden und kontrollieren können, und einen Teil dieser Aufgaben daher abgeben müssen. Zum anderen hofft man mit diesem Führungsprinzip, die Leistungsmotivation der Untergebenen zu steigern, indem man ein ihnen gewisses Ausmaß an Selbständigkeit bei der Arbeit zugesteht.

Es ist nun zu fragen, ob beim "Management by exeption" die vorhergesagten positiven Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und damit auch auf die Effizienz der Organisation eintreten.

Es tauchen zunächst einmal sehr häufig Schwierigkeiten bei der technischen Durchführung des "Managements by exception" auf, die in der Regel negative Konsequenzen hinsichtlich der verfolgten Ziele haben. So erweist es sich in der Praxis oft nicht als einfach, den spezifischen Handlungsspielraum des Untergebenen festzulegen, zu bestimmen, welche Informationen weitergeleitet werden müssen usw.

Aus der Notwendigkeit, schon vorher alle eventuell auftretenden Situationen und die Reaktionen hierauf vorherzusehen, ergibt sich auch, daß das "Management by exception" nicht in Organisationen anwendbar ist, an die hohe Anforderungen in bezug auf Flexibilität gestellt werden. Und auch in Betrieben, die keinem hohen Anpassungsdruck ausgesetzt sind, bleibt es zwangsläufig auf den Kreis der Routineaufgaben beschränkt. Tätigkeiten, die Kreativität und Innovationsfähigkeit erfordern, sind nicht in den relativ starren Rahmen dieser Management-Technik zu pressen.[1)]

Ferner ist zu erwarten, daß sich das Prinzip des "Management by exception", nach dem lediglich Informationen über negative Abweichungen nach oben weitergegeben werden, nicht sonderlich günstig hinsichtlich der Effizienz auswirkt. Es hat zum einen sehr wahrscheinlich zur Folge, daß beim jeweiligen Vorgesetzten eher eine Anpassung des Anspruchsniveaus nach unten als nach oben eintritt. Zudem ist zu befürchten, daß bei einem solchen Verfahren nicht nur die Motivation der Aufgabenträger leidet,[2)] sondern auch Information und Kommunikation von unten nach oben deformiert werden. Darüber hinaus treten hier auch alle die mit der Delegation von Verantwortung verbundenen Probleme auf, die jedoch später in Verbindung mit dem Harzburger Modell noch ausführlich diskutiert werden.

---

1) vgl. Knut Bleicher: Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmen, Baden-Baden/Bad Homburg 1971, S. 103 ff.

2) vgl. Erich Frese: Management by exception, in: Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 957 f.

Es bleibt demnach festzustellen, daß das "Management by exception" nicht nur, was seine Anwendungsfähigkeit betrifft, erhebliche Grenzen aufweist; auch insgesamt ist seine Zweckmäßigkeit in bezug auf seine erklärten Ziele, der Steigerung der Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder und der Erhöhung der betrieblichen Effizienz anzuzweifeln, abgesehen davon, daß in ihm Möglichkeiten zu einer Demokratisierung weder vorgesehen noch vorhanden sind.

1.22 Management by objectives

Eine weitere in den letzten Jahren bekannt gewordene Führungstechnik stellt das "Management by objectives" dar, im deutschen auch als "zielgesteuerte Unternehmensführung"[1] oder "Führung durch Zielvorgabe"[2] bezeichnet.

Mit dem "Management by objectives" wird eine Ablösung der vielfach üblichen Funktions- und Verfahrensorientierung angestrebt.[3] Es wird hauptsächlich dadurch charakterisiert, daß dem mittleren Management nicht mehr vorgeschrieben wird, wie etwas zu tun ist, sondern ihm lediglich ein Ziel vorgegeben wird, das zu erreichen ist. Die Wahl der Mittel bleibt ihm überlassen. Es stellt also im wesentlichen eine Anwendung der Ergebniskontrolle dar.

Mit der Einführung dieser Führungstechnik soll zum einen dem mittleren Management mehr Selbständigkeit gewährt werden. Man erstrebt hiermit, wie beim "Management by exception", eine Erhöhung der Leistungsmotivation . Darüber hinaus nimmt man an, auf diese Weise innovativen und kreativen Kräften mehr Möglichkeiten zur Betätigung zu geben und so das System anpassungsfähiger zu machen. Zugleich sollen auch die mit der Bürokratisierung verbundenen negativen Konsequenzen für die Effizienz eines Unternehmens, wie Rigidität, Zielverschiebung usw. vermieden werden.

Für den Prozeß der Zielsetzung wird zwar einerseits die Beteiligung der unteren Managementhierarchie an der Erarbeitung von Zielen als

---

1) Johannes Bidlingmeier: Mit Zielen führen, in: Der Volkswirt, Nr. 1970, S. 30.

2) Erwin Grochla: Unternehmensorganisation, Reinbek 1972, S. 231.

3) vgl. Erich Freese: Ziele als Führungsinstrumente. Kritische Anmerkungen zum "Management by objectives", in: Zeitschrift für Organisation, 1971, S. 227 ff.

wünschenswert angesehen, um auf diese Weise eine größere Identifizierung mit den Zielen zu erlangen. Andererseits wird jedoch festgestellt, daß die Handlungsziele auf der jeweils höheren Hierarchieebene festgelegt werden, und der untergeordneten Ebene die Entscheidungen über die Mittel überlassen bleiben.[1)]

Dies ist wahrscheinlich so zu interpretieren, daß an eine echte Partizipation der Positionsinhaber an der Festlegung der Ziele, die sie erreichen sollen, nicht gedacht ist. Es kann lediglich von einer Mitwirkung des jeweils untergeordneten Managements an den Entscheidungen über Ziele gesprochen werden. Auf diese Weise hofft man, die für die Effizienz des Systems positiven Auswirkungen der Partizipation zu erhalten, ohne die bestehenden Machtverhältnisse innerhalb der Managementhierarchie ändern zu müssen.

Ein weiterer Bestandteil des "Managements by objectives" ist ein Überwachungs- und Beurteilungssystem. Ein Vergleich der ersten Ergebnisse mit den Soll-Werten soll zum einen die Grundlage zu einer regelmäßig stattfindenden Zielüberprüfung und ggf. Neufestsetzung bilden, um so die Flexibilität der Organisation zu sichern.[2)] Zum anderen wird der Grad der Zielerreichung als Maßstab für die Bewertung und Entlohnung der Leistungen der Manager herangezogen.[3)]

Als drittes Moment enthält das Führungsprinzip des "Management by objectives" interne oder externe Weiterbildungsprogramme für die verschiedenen Managementebenen. Diese sollen folgende Funktionen erfüllen: Durch ständiges Weiterlernen des Führungspersonals soll das Unternehmen auf dem Markt konkurrenzfähig bleiben. Darüber hinaus wird hier auch die Befriedigung persönlicher Weiterbildungsinteressen der Manager angestrebt, eines Interesses, das nicht zuletzt auch hinsichtlich des Engagements für eine Tätigkeit von Bedeutung ist.

Im Zusammenhang mit den Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten scheint der erste Punkt, die Erhöhung des kognitiven Potentials des Betriebs, allerdings stark im Vordergrund zu stehen. Dies äußert sich darin,

---

1) vgl. Erwin Grochla, a.a.O., S. 233.

2) vgl. Erwin Grochla, a.a.O., S. 234 und G.S. Odiorne: Management by objectives- Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967.

3) vgl. Erwin Grochla, a.a.O., S. 232.

daß Erfolg oder Mißerfolg bei der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen bei der Beurteilung des einzelnen Managers und seiner Aufstiegschancen von Bedeutung sind.[1)]

Das Prinzip des "Management by objectives" stellt demnach eine Führungstechnik dar, nach der dem Bedürfnis von Positionsinhabern unterer und mittlerer Managementebenen nach größerem Handlungsspielraum, nach Mitwirkung bei Entscheidungen, nach Weiterbildungsmöglichkeiten usw. scheinbar entgegengekommen wird, ohne ihnen jedoch wirkliche Beteiligung an Entscheidungen zuzugestehen.

Einer Anwendung dieser Technik stehen allerdings auch hier, ebenso wie beim "Management by exception", einige nicht zu unterschätzende Schwierigkeiten technischer Art entgegen. So erweist es sich z.B. in der Praxis oft als nicht einfach, die Unternehmensziele zu formulieren und diese in ein hierarchisches System operationaler Unterziele entlang der vertikalen Organisationsstruktur zu untergliedern. Zudem können eine Reihe von Konflikten auftreten. Sie tauchen z.B. dort auf, wo zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen Abhängigkeiten bestehen, wenn lang- und kurzfristige Subziele sich widersprechen, mehrere Zielsetzungen miteinander konkurrieren usw. Außerdem sind in vielen Organisationen nicht die entsprechenden Voraussetzungen für die Einführung des Managements by objectives vorhanden, wie z.B. ein sich über alle betrieblichen Stellen erstreckendes Informations- und Kommunikationsnetz, ein gewisser Handlungsspielraum in der Ausführung von Aufgaben für das untere und mittlere Management.[2)] Insbesondere die zweite Bedingung dürfte nur da erfüllt sein, wo ein differenziertes Produktprogramm besteht und die Organisation nach Sparten strukturiert ist (Divisionalisierung), wo also relativ autonome Subsysteme bestehen. Seine Anwendung in Stab-Linie-Organisationen dürfte auf bedeutende Schwierigkeiten stoßen.[3)]

Es ist jedoch zweifelhaft, ob selbst bei einer Überwindung dieser praktischen Hindernisse, die häufig eine Anwendung des "Management by objectives" von vornherein vereiteln, die ihm nachgesagten Erfolg

---

1) vgl. ibid., [illegible].

2) vgl. Johannes Sidlingmaier, a.a.O., S. 30 ff; vgl. auch: Erich Frese: Ziele als Führungsinstrumente..., a.a.O.

3) vgl. Erwin Grochla, a.a.O., [illegible].

also ein größeres persönliches Engagement der unteren und mittleren Führungskräfte für die Ziele der Organisation, eine Erhöhung des kognitiven Potentials einer wichtigen Gruppe unter den Mitgliedern, eine größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Systems, also insgesamt eine Steigerung der Effizienz erreicht werden, ob es tatsächlich ein wirksames Instrument des "Managens von Managern" darstellt.[1)]

Erste Untersuchungen der Auswirkungen des "Management by objectives" auf die Arbeitszufriedenheit lassen vermuten, daß zumindest das mit dem "Management by objectives" erhoffte Ziel der erhöhten Leistungsmotivation - über einen längeren Zeitraum betrachtet - bei den Zielgruppen, dem mittleren und unteren Management nicht erreicht wird. Die Bedürfnisbefriedigung befand sich nach 20 Monaten der Praktizierung auf der gleichen Ebene wie vor Einführung des "Management by objectives".[2)]

Ob die mit ihm ebenfalls angestrebte Leistungssteigerung - wenn überhaupt - nur eine kurzfristige ist, wurde noch nicht überprüft, ist aber stark zu vermuten.

Die nur vorübergehende erhöhte Zufriedenheit der Management-Mitglieder und der darin dokumentierte Fehlschlag des "Management by objectives" läßt sich nicht zuletzt damit erklären, daß ihren Bedürfnissen nach mehr Selbstverwirklichung, Sicherheit usw. nur scheinbar entsprochen wird; die überkommenen hierarchisch-autoritären Strukturen jedoch tatsächlich nicht angetastet werden.

1.23 Das Harzburger Modell (Management by delegation)

Eine in der Bundesrepublik bekannte und relativ häufig angewendete Führungstechnik stellt das "Harzburger Modell" oder, wie der offizielle Name lautet, die "Führung im Mitarbeiterverhältnis" dar. Es wurde von Reinhard Höhn, dem Leiter der Akademie für Führungskräfte

---

1) vgl. Johannes Bidlingmeier, a.a.O., S. 38.

2) vgl. John M. Ivancevich: A Longitudinal Assessment of Management by Objectives, in: ASQ, March 1971, pp. 126 - 138.

in der Wirtschaft in Bad Harzburg Mitte der fünfziger Jahre entwickelt.

Das Harzburger Modell versteht sich als Modell für die Praxis. Es stellt nichts eigentlich Neues dar, sondern enthält viele Elemente bisher bekannter Organisationsmodelle oder -techniken.

Ziel des Harzburger Modells ist ganz eindeutig eine Steigerung der Effizienz, und zwar unter den Bedingungen eines expandierenden Unternehmens. Dies soll in erster Linie - wie auch bei den bereits dargestellten Führungstechniken - über eine Motivierung der Organisationsmitglieder geschehen. "Initiative, Mitdenken, Mithandeln und Mobilisierung der brachliegenden Kräfte" sollen dies bewirken.[1] Die von Reinhard Höhn damit verbundene immer wieder behauptete Abkehr vom autoritären Führungsstil - deren Richtigkeit noch zu überprüfen ist - hat den Zweck, keinen "offenkundigen Widerspruch" zwischen den gesellschaftlich-politischen Anforderungen und dem Führungsstil im Betrieb auftreten zu lassen.[2] Eine Führung von Unternehmen nach demokratischen Spielregeln ist damit aber auf keinen Fall gemeint. Dies wäre nach Meinung des Autors unrealistisch, da es den Erfordernissen der Wirklichkeit widerspreche.[3] Das hierarchische Prinzip der Über- und Unterordnung wird daher auch nicht in Frage gestellt.

Das Harzburger Modell versucht, die mit zunehmender Größe und Komplexität des Betriebes entstehenden Probleme, die meistens sehr bald die begrenzten Fähigkeiten eines einzelnen übersteigen, auf kollektiver Basis mit dem Stab-Linie-Prinzip, auf individueller Basis mit der Delegation von Verantwortung zu lösen. Beide Momente sind nicht neu. Lediglich ihre detaillierte Ausgestaltung, insbesondere der Delegation von Verantwortung, kann einige Originalität für sich beanspruchen.

---

1) Reinhard Höhn: Führungsbrevier der Wirtschaft, 2. Auflage, Bad Harzburg 1967, S. 39.

2) vgl. Reinhard Höhn: Menschenführung im Wandel, Bad Harzburg 1962, S. 63.

3) vgl. Reinhard Höhn: Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, 2. Auflage, Bad Harzburg 1967, S. 13.

Kernstück der "Führung im Mitarbeiterverhältnis" stellt die Delegation von Verantwortung dar, die eine sehr nahe Verwandtschaft zum "Management by exception" aufweist. Sie beinhaltet, daß

1. der einzelne Mitarbeiter einen fest umgrenzten Bereich von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung erhält. Innerhalb dieses Bereichs kann und muß er selbständig handeln und entscheiden;

2. dieser Bereich aus dem Bereich des Vorgesetzten herausgenommen ist. Er darf nicht eingreifen;

3. der Vorgesetzte aber weiterhin die Führung dieses Bereichs innehat. Sie liegt allerdings schwerpunktmäßig in der Überwachung.

Es werden damit zwei Arten von Verantwortung geschaffen: einmal die "Handlungsverantwortung" des einzelnen Organisationsmitgliedes, das für alles, was es innerhalb seines Delegationsbereichs tut oder unterläßt, verantwortlich ist, und der "Führungsverantwortung" des Vorgesetzten, der in dem Falle, daß er seine Pflichten als Vorgesetzter erfüllt, nicht für die Handlungen der ihm Untergebenen verantwortlich ist.[1)]

Die "Führung im Mitarbeiterverhältnis" wird konkretisiert in den "Führungsanweisungen", wobei zwischen der "allgemeinen" und der "speziellen" zu unterscheiden ist. Die "allgemeine Führungsanweisung" enthält detaillierte Regeln über die Pflichten, die Vorgesetzte und "Mitarbeiter" haben, die Grenzen ihrer Kompetenzen, Sanktionsmöglichkeiten, Verfahren der Information, Kontrolle, Kooperation usw. Die "spezielle Führungsanweisung" soll die "allgemeine" ergänzen. Sie soll die Führungsgrundsätze für eine bestimmte Stelle spezifizieren. Dies kann notwendig werden, wenn Besonderheiten auftreten oder wenn Stelleninhaber die allgemeinen Grundsätze nicht auf ihre eigene Position zu übertragen wissen. Sie stellt also eine Art Ausführungsbestimmung dar.[2)]

Am Harzburger Modell ist wiederholt Kritik geübt worden. Es enthält einmal alle die Nachteile, die bereits das Stab-Linie-Prinzip be-

---

1) vgl. Reinhard Höhn, Führungsbrevier, a.a.O., S. 17.

2) vgl. Reinhard Höhn: Führungsanweisung, in: Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, S. 569 ff.

lasten.[1] Zum anderen werden die "Führungsanweisungen", welche die "Führung im Mitarbeiterverhältnis" ausführen, scharf angegriffen.[2]

Dem Harzburger Modell wird vor allem vorgeworfen, daß es die Bürokratisierung des Betriebes mit all seinen negativen Auswirkungen fördert. Dies geschehe in erster Linie durch die übergroße Betonung der Regelbeachtung, die z.B. ihren Ausdruck darin findet, daß Sanktionen lediglich dann verfügt werden, wenn gegen die Regeln verstoßen wird. Dies hat u.a. die bei bürokratischen Organisationen bekannte Gefahr der Zielverschiebung und des Ressortdenkens zu Folge.[3]

Der hohe Formalisierungsgrad und das damit verbundene Ressortdenken erschwert außerdem in der Realität des Harzburger Modells kooperatives Verhalten und Teamarbeit, das auch für den Regelfall nicht vorgesehen ist. Ein Gruppenkonzept erforderte eine flexible Interaktionsstruktur, die im Harzburger Modell durch seine Betriebseinteilung nicht möglich ist.[4]

Ein weiterer gravierender Mangel wird in der ausschließlichen Strukturierung nach internen Anforderungen und ihrer Zentralisierung gesehen. Dadurch wird das Unternehmen unflexibel. Auf veränderte Umweltanforderungen kann es nur schwerfällig reagieren. Da lediglich die Unternehmensspitze zu einer Veränderung der Aufgaben- und Kompetenzbereiche berechtigt ist,[5] müssen Informationen über Wandlungen in der Umwelt erst zu ihr gelangen und von ihr bearbeitet werden, ehe Korrekturen eingeleitet werden können. Die Position des Vorgesetzten aber als einzige Institution des Wandels in einem Unternehmen schränkt seine Innovationsfähigkeit entscheidend ein.[6]

In einer nach dem Harzburger Modell strukturierten Organisation bleibt außerdem die Entscheidungsqualität, insbesondere was Problemlösungen anbetrifft, denkbar gering. Der Grund hierfür liegt nicht

---

1) Auf die Problematik des Stab-Linie-Prinzips braucht hier nicht mehr eingegangen zu werden, da dies bereits in Teil II, Kapitel 1.12 geschah.

2) vgl. Richard Guserl und Michael Hofmann: Harzburger Modell. Bürokratie statt Kooperation, in: Manager-Magazin, Nr. 2, Febr. 1972, S. 60 - 65; vgl. Karsten Trebesch: Organisationssoziologische Analyse und Kritik des "Harzburger Modells", vervielf. Dipl.Arbeit Mannheim 1969.

3) vgl. Guserl und Hofmann, a.a.O., S. 62.

4) vgl. Trebesch, a.a.O., S. 117.

5) vgl. ibid., S. 48.

6) vgl. ibid., S. 53.

nur in den mangelnden Möglichkeiten zur Teamarbeit, sondern auch in der Funktion und Struktur von Information und Kommunikation. Im Harzburger Modell hat die Information - ebenso wie im klassischen hierarchisch-monokratischen Modell - hauptsächlich eine machterhaltende Funktion. Die Kommunikation soll sich in der Regel auf formale vertikale Verbindungen beschränken. Horizontale Beziehungen sind laut Modell nur in Ausnahmefällen, und dann nur über abgegebene, nicht aber über gesuchte Informationen möglich.[1] Nur der Vorgesetzte kann über Informationen verfügen und sie selbst sichten. Da aber die Qualität von Entscheidungen, insbesondere wenn sie problematisch sind, stark von den Möglichkeiten der Informationssuche abhängen, ist nach dem Harzburger Modell nur ein Vorgesetzter in der Lage, progressive Probleme zu lösen. Der "Mitarbeiter" kann infolge der ihm nur beschränkt zur Verfügung stehenden Informationen und Kommunikationsmöglichkeiten lediglich Entscheidungen über regressive bzw. repetitive Probleme fällen.[2] Durch die Begrenzung der Möglichkeit, problematische Entscheidungen zu treffen, wird aber nicht nur die bestehende Machtstruktur verfestigt, zugleich werden auch die Problemlösungsmöglichkeiten und damit letztendlich die Effizienz des gesamten Unternehmens verringert; ein kaum beabsichtigter Effekt.

Ein weiterer von der Kritik häufig genannter Punkt ist die im Harzburger Modell implizit gemachte Unterstellung eines rationalen Handelns aller Beteiligten im Sinne der Unternehmensziele. Bedürfnissen von Organisationsmitgliedern, die sich nicht auf die Organisationsziele beziehen, wird ebenso wenig Rechnung getragen wie der Möglichkeit menschlichen Fehlverhaltens. Informelle Beziehungen haben laut Modell nicht zu existieren, und eine Beeinflussung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern durch andere Stimuli als die Organisationsregeln sie darstellen, ist nicht vorgesehen.

Dies führt, zusammen mit einer vom Harzburger Modell intendierten Verengung individueller Verhaltensspielräume, notwendig zu Konflik-

---

1) vgl. ibid., S. 45.

2) vgl. ibid., S. 66.

ten und macht seine Praktizierung, zumindest so wie Höhn sie sich vorstellt, unmöglich.

Stellt das Nicht-Zulassen informeller Beziehungen einerseits eine deutliche Abkehr vom Human-Relations-Ansatz dar, so zeugt andererseits die Absicht, die Effizienz der Organisation über eine bessere Motivation der Organisationsmitglieder zu heben, durchaus von der Rezeption einiger neuerer sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse: daß nämlich Selbständigkeit und Handlungsfreiheit die Motivation steigern können.

Es ist hier jedoch zu fragen, inwieweit diese Absicht wieder durch das Modell selbst in sein Gegenteil verkehrt wird und das Prinzip der Delegation von Verantwortung in der Realität nicht eher eine ablauf- als motivationsfördernde Funktion hat.

So bezichtigt Trebesch das Harzburger Modell, nur scheinbar Selbständigkeit zu gewähren. "... die gegebene und permanent wirksame Anweisungsrechte des Vorgesetzten, auch wenn sie nicht alle Teile des Verantwortungsbereiches treffen, (läßt) die Mitarbeiter allgemein autoritäre Verhältnisse antizipieren..."[1] Autoritäres Verhalten dokumentiert sich auch darin, daß nach Höhn die "Mitarbeiter" an der Festlegung der Organisationsstruktur nicht beteiligt werden. Dies sei allein Aufgabe der Unternehmensleitung. Wie wenig tatsächlich ein selbständiges Handeln möglich ist, kommt nicht zuletzt auch in den eingeschränkten Möglichkeiten zur Informationssuche zum Ausdruck. Die Beschreibung der Führungsaufgaben des Vorgesetzten verstärkt diesen Eindruck. Zu den Führungsaufgaben gehören z.B., daß der Vorgesetzte "Richtlinien für das Verhalten und Vorgehen seiner Mitarbeiter erläßt", Termine und Fristen bestimmt, Schwerpunkte für die Tätigkeiten setzt und aufgrund der Dienstaufsicht korrigierend eingreifen kann.[2] "Die Anreize für eine Leistungserhöhung sind im Konzept der Delegation von Verantwortung nicht groß genug, da die versprochene Selbständigkeit der Mitarbeiter faktisch nicht eintritt. Für den Mitarbeiter ist die Übernahme von Verantwortung aus folgendem Grund nicht attraktiv genug: Er soll verantwortlich sein, kann e

1) ibid., S. 8.
2) vgl. ibid., S. 69.

aber eigentlich nicht sein, da er Befehle empfängt, Alternativen vorstrukturiert sind und der Mitarbeiter kein Suchverhalten entwickeln kann."[1)]

Weitere Kritikpunkte am Harzburger Modell sind sein Anspruch auf Allgemeingültigkeit und das Postulat, mit Einführung des Modells eine Verhaltensänderung der Organisationsmitglieder zu bewirken. Diese wird in der Praxis nicht erreicht. So wurde z.B. in einer Befragung in Unternehmen, die das Harzburger Modell übernommen hatten, festgestellt, daß die Regeln und Grundsätze der allgemeinen Führungsanweisung für das tägliche Betriebsverhalten von nur geringer Bedeutung waren und 84 % der Unternehmen von den Forderungen des Modells eindeutig abwichen.[2)] Bedenkt man die von Höhn selbst geforderte autoritäre Art der Einführung des Modells, so ist die mangelhafte Verhaltensänderung nicht weiter verwunderlich. Und auch das Abweichen der Praxis von der Theorie erstaunt nicht, sondern ist bei einem so normativ auf rationales Verhalten im Sinne der Effizienz ausgerichteten Modell zwangsläufig.

Abschließend ist zum Harzburger Modell zu bemerken: Es erreicht von den von ihm selbst gesteckten Zielen keines. Es erhöht weder die Effizienz des Unternehmens, noch baut es autoritäre Strukturen ab. Sein Effekt ist ein völlig gegenteiliger. Die gegebenen Machtstrukturen werden auf Kosten der Effizienz verfestigt.

Ein positiver Effekt des Harzburger Modells könnte allenfalls darin gesehen werden, daß es die Möglichkeiten persönlicher Willkür von seiten der Vorgesetzten einschränkt.

1.24 Management durch Integration und Selbstverantwortung

Das "Management durch Integration und Selbstverantwortung", von McGregor auch "Theorie Y" genannt, ist stark von der Human-Relations-Bewegung beeinflußt. Das zentrale Interesse gilt dem Individuum in der Organisation und der Befriedigung seiner Bedürfnisse, um es auf diese Weise zu optimalen Leistungen zu motivieren.

---

1) ibid., S. 116.

2) vgl. Guserl und Hofmann, a.a.O., S. 64.

Ausgangspunkt der McGregor'schen Theorie Y sind zwei aufeinander aufbauende Überlegungen. Die erste bezieht sich auf die den verschiedenen Management-Methoden zugrunde liegenden Annahmen vom Menschen, die zweite auf seine Bedürfnisstruktur.

Nach McGregor sind die verschiedenen Management-Methoden auf unterschiedliche Menschenbilder zurückzuführen. Er unterscheidet grob zwei entgegengesetzte Auffassungen. Aus ihnen leiten sich die Management-Theorie X und die Management-Theorie Y ab.

Nach Theorie X, die weitgehend mit dem 'scientific-management' von F.W. Taylor identisch ist, wird der Mensch durch folgendes Verhalte charakterisiert:

"1. Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen, wo er nur kann...

2. Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muß er zumeist gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen...

3. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit aus."[1)]

Die Theorie Y basiert dagegen auf folgendem Menschenbild:

"1. Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten wie Spiel oder Ruhe...

2. Von anderen überwacht und mit Strafe bedroht werden, ist nicht das einzige Mittel, jemanden zu bewegen, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Zu Gunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.

3. Wie sehr er sich Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohungen, die mit ihrem Erreichen verbunden sind...

4. Der Durchschnittsmensch lernt, unter geeigneten Bedingungen Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.

5. Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur hier und da anzutreffen.

---

1) Douglas McGregor: Der Mensch im Unternehmen. The human side of enterprise, Düsseldorf-Wien 1970, S. 47 und S. 48.

6. Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskräften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil genutzt."[1]

Die zweite Überlegung, die McGregor zur Entwicklung der Theorie Y führte, stützt sich auf die von Maslow aufgestellte Theorie über die Motivation des Menschen.[2] Danach gibt es verschiedenartige Bedürfnisse, die gemäß ihrer Dringlichkeit hierarchisch angeordnet werden können, wobei das Bedürfnis, das sich in der Hierarchie auf der jeweils unteren Stufe befindet, Priorität gegenüber denen besitzt, die sich auf den oberen Stufen befinden. D.h., daß die untersten Bedürfnisse zunächst befriedigt werden müssen, der Arbeitnehmer sich aber nicht mit der Befriedigung der Grundbedürfnisse zufrieden gibt, sondern sich in seinem Anspruchsniveau steigert und sich dabei an den Bedürfnisstufen orientiert. Die Hauptbedürfnisse, angefangen auf der niedrigsten Ebene, sind:

1. physische Bedürfnisse, wie z.B. Hunger, Schutz vor Kälte, Lärm usw.;

2. Sicherheitsbedürfnisse; sie umfassen sowohl die Sicherung der Person vor unmittelbarem Schaden als auch die Absicherung gegen nicht beeinflußbare Lebensrisiken;

3. soziale Bedürfnisse; sie beziehen sich auf das Verhältnis zum Mitmenschen und leiten sich aus der Notwendigkeit sozialer Kontakte her;

4. Bedürfnis nach Selbstachtung, Selbständigkeit, Anerkennung usw. und

5. das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung; es ist im wesentlichen an die Existenz von Chancen für die Erfahrung, Erweiterung und Nutzung persönlicher Wirkungsmöglichkeiten gebunden.

Nach McGregors Argumentation werden in der modernen Industriegesellschaft in den meisten Fällen die untersten und damit dringlichsten Bedürfnisse erfüllt. Werden dem Menschen unter diesen Umständen von einer Organisation Belohnungen versprochen, die diese Funktion im Grunde nicht mehr haben, da kein Bedürfnis mehr danach besteht, weisen sie kaum Effekte auf. Als Beispiel sei nur auf die

---

1) ibid., S. 61 f.

2) vgl. A. Maslow: Motivation and Personality, New York 1954.

relativ begrenzte Wirkung von größerer Entlohnung als Motivationsanreiz hingewiesen.

Organisations- und Managementprinzipien, denen das zuerst geschilderte Menschenbild zugrunde liegt und die als ausreichende Motivation zur Leistungserbringung die Befriedigung der physischen und der Sicherheitsbedürfnisse ansehen, bezeichnet McGregor als Theorie X. Eine Organisation und ein Management-Verhalten, das auf die zuletzt dargestellten Auffassungen über den Menschen beruht und darüber hinaus als Motivation zur Arbeit die Befriedigung von Bedürfnissen z.B. nach Anerkennung und Selbstentfaltung anstreben, nennt er die Theorie Y.

Der Theorie X, als deren zentrales Organisationsprinzip Lenkung und Kontrolle durch Autorität angesprochen werden kann, wirft McGregor daher ein völliges Versagen hinsichtlich der Entwicklung und Nutzung der menschlichen Fähigkeiten für die Ziele des Unternehmens vor.[1)]

Die Theorie Y hingegen nähere sich diesem Ziel. Ihr zentrales Prinzip ist die Integration der individuellen Ziele der Mitglieder mit den Zielen des Unternehmens. "Schaffen von Bedingungen solcher Art, daß die Mitglieder der Organisation ihre eigenen Ziele am besten erreichen, wenn sie sich um den Erfolg des Unternehmens bemühen."[2)] Dies bedeutet, daß das Unternehmen im Erreichen wirtschaftlicher Ziele leistungsfähiger wird, wenn es in seine Pläne als bedeutenden Faktor die Bedürfnisse und Ziele seiner Mitarbeiter einbaut.[3)]

McGregor vertritt die Ansicht, daß eine vollkommene Übereinstimmung der Ziele des Unternehmens mit den Zielen des einzelnen zwar kaum eine realistische Vorstellung ist,[4)] eine befriedigende Lösung sich jedoch in den meisten Fällen finden ließe.[5)] "... suchen wir jenen Grad der Integration zu erreichen, bei dem der einzelne an seine Ziele a m b e s t e n gelangt, wenn er sich für den Erfolg seines

---

1) vgl. die in Teil II, 1.11 geäußerte Kritik am bürokratischen Organisationsmodell.

2) McGregor, a.a.O., S. 63.

3) vgl. ibid., S. 64.

4) vgl. ibid., S. 70.

5) vgl. ibid., S. 66.

Unternehmens einsetzt. 'Am besten' bedeutet, daß ihm diese Alternative attraktiver erscheinen müßte als die vielen anderen: Gleichgültigkeit, Kneifen vor Verantwortung, geringe Willfährigkeit, Feindseligkeit, Sabotage."[1)]

Durch die erhöhte Motivation soll zudem erreicht werden, daß die Notwendigkeit externer Kontrollen vermindert wird. Durch das Gefühl der Verpflichtung den Unternehmenszielen gegenüber soll sich der einzelne durch Selbstdisziplin und Selbstkontrolle selbst steuern.

Die Kritik an dem von McGregor entwickelten 'Management durch Integration und Selbstverantwortung' richtet sich vor allem auf folgende Punkte:

- Die McGregor-sche Theorie Y verfehlt in all den Fällen ihre Wirkung, in denen die Voraussetzungen, auf denen sie basiert, nicht zutreffen: wenn also Arbeit selbst infolge dauernder vorangegangener Fremdbestimmung für das einzelne Organisationsmitglied nur noch instrumentellen Wert hat - nicht mehr als eine potentielle Quelle zur Befriedigung von Bedürfnissen gesehen wird. Zum anderen ist sie auch dann unzutreffend, wenn zwar eine Bedürfnisbefriedigung in der Arbeit gesucht wird, diese aber nicht von den jeweiligen Vorgesetzten gesteuert werden kann. Dies tritt z.B. dann auf, wenn die existierenden Bezugseinheiten nicht mit jenen identisch sind und obendrein Normen und Werte vertreten, die nicht den Unternehmenszielen entsprechen.
- Die Anwendung von Theorie Y bleibt im praxisbezogenen Teil der Ausführungen auf die Management-Ebenen beschränkt. Es entsteht der Eindruck, daß es in der Hauptsache nur darum gehe, die Bedürfnisse der Manager mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Von Arbeitern ist in diesem Zusammenhang nicht die Rede. Es scheint, als ob die Befriedigung ihrer höheren Bedürfnisse nicht so dringlich wäre.
- Die Macht- bzw. Herrschaftsstruktur der Organisation wird nicht angetastet. Die von McGregor vorgeschlagene Methode bedeutet für ihn im Grunde nur ein besseres Mittel, die Unternehmensziele zu

---

1) ibid., S. 70.

erreichen. Ihr rein instrumentaler, pragmatischer Charakter kommt deutlich in folgendem Zitat zum Ausdruck: "Die Theorie Y verweist auf die Möglichkeit, ... daß sich die Unternehmensführung mehr auf andere Mittel der Einflußnahme stützen kann. Trotzdem ist es klar, daß Autorität unter gewissen Umständen tatsächlich ein geeignetes Steuerrad sein kann, dort nämlich, wo sich eine echte Einsatzbereitschaft für Ziele des Unternehmens nicht erreichen läßt. Die Voraussetzungen der Theorie Y verneinen nicht, daß Autorität am Platze sein kann, doch sie verneinen entschieden, daß sie unter allen Umständen das geeignete seien."[1] Mit der Theorie Y lassen sich die Fähigkeiten und Kenntnisse der Menschen zum Erreichen der Unternehmensziele besser (und raffinierter) ausnutzen,[2] einen Selbstzweck, dessen Begründung in der Würde des Menschen liegt, stellen sie nicht dar.

Damit erweist sich dieses Management-Prinzip lediglich als ein verfeinertes Werkzeug zur Sicherung bestehender Machtverhältnisse und zur Steigerung der Effizienz, das die Erkenntnisse der Human-Relations-Schule berücksichtigt.

1.25 Der Scanlon-Plan

Der Scanlon-Plan stellt eine Form eines Kollaboration-Konsensus-Systems dar. Kollaboration-Konsensus-Systeme beruhen auf einem Belohnungssystem, das die Verpflichtung der Organisationsmitglieder anderen Mitgliedern und den Unternehmenszielen gegenüber positiv sanktioniert.[3]

Der Scanlon-Plan, nach seinem Entdecker Joseph N. Scanlon benannt, wird zur Zeit in einigen kleineren und drei größeren Betrieben in den USA praktiziert.

Er besteht aus zwei wesentlichen Bestandteilen: einer Kostensenkungsbeteiligung und sogenannten Produktionskomitees.

---

1) ibid., S. 71.

2) ibid.

3) vgl. Herbert A. Shepard: Changing Relationship in Organizations, in: March (ed.): Handbook of Organizations, a.a.O., p.1130.

Ein Teil oder der gesamte Gewinn, der durch eine Senkung der Unternehmenskosten, sei es durch erhöhte Leistung der Arbeitnehmer oder durch Rationalisierungsvorschläge von seiten der Organisationsmitglieder zustande kommt, wird zusätzlich zum normalen Lohn bzw. Gehalt auf alle Mitarbeiter des Unternehmens verteilt. Es wird also ein direkter Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Arbeitnehmer und dem Erfolg des Unternehmens hergestellt.

In den drei großen Betrieben, die den Scanlon-Plan seit 1955 praktizieren, erhielten die Angestellten z.B. über Jahre hinweg monatliche Produktivitätsraten von 5 - 30 %.[1)]

Die Kostensenkungsbeteiligung ist gekoppelt mit der Existenz sogenannter Produktionskomitees. Diese Komitees oder Ausschüsse sind auf unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenshierarchie zu finden. Auf der untersten Ebene bestehen sie aus Arbeitern und Vorarbeitern. Ausschüsse, die auf der Abteilungsebene angesiedelt sind, setzen sich aus ein oder zwei ernannten Vertretern des Management und zwei oder mehr Arbeitern zusammen. Die Arbeiter können entweder von ihren Kollegen gewählt oder von der zuständigen Gewerkschaft ernannt worden sein. Das Lenkungskomitee, das auf der höchsten Ebene angesiedelte Komitee, besteht aus je einem Management-Vertreter, einem Arbeitervertreter der Abteilungskomitees und der Geschäftsleitung.

Aufgabe der Ausschüsse ist es, alle Vorschläge zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und/oder zur Senkung der Kosten aufzugreifen, zu besprechen, zu bewerten und bei positiver Bewertung zu realisieren. Das Lenkungskomitee prüft darüber hinaus die Produktionsziffern, um die Höhe der monatlichen Prämien auszurechnen und übernimmt Koordinationsfunktionen.[2)]

Der Effekt des Scanlon-Plans besteht in der Regel nicht nur in einer höheren Leistungsfähigkeit des Unternehmens, sondern auch in einer Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb, sowohl innerhalb der einzelnen Hierarchieebenen als auch zwischen ihnen.[3)]

---

1) vgl. Judith Buber-Agassi: Modelle humaner Arbeitsordnung in den USA. Arbeitsunterlage zur Tagung: Menschenwürde im Betrieb der Carl-Backhaus-Stiftung, März 1972, S. 6.

2) vgl. J. Buber-Agassi, a.a.O., S. 7; vgl. McGregor, a.a.O., S. 129 ff.

3) vgl. Harold J. Cheavitt: Applied Organizatial Change in Industry, in: J. March (ed.): Handbook of Organization, a.a.O., p. 1159.

Er kommt zum einen durch die Beteiligung aller an Kostensenkungsgewinnen zustande. Hierdurch wird eine weitgehende Übereinstimmung zwischen den Unternehmenszielen und den Zielen des einzelnen Beschäftigten erreicht. Dies wiederum wirkt sich in der Weise aus, daß die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen oder Arbeitsgruppen des Betriebes gefördert und das innerbetriebliche Konkurrenzdenken gesenkt wird. Zum anderen wird die Motivation des einzelnen durch die Anerkennung und Selbstbestätigung, die er durch die Art der Behandlung von Verbesserungsvorschlägen, ihrer Umsetzung und der Beteiligung der Arbeiter an ihrer Bewertung erfährt, gesteigert.[1)]

An systemimmanenter Kritik ist gegen den Scanlon-Plan zu sagen, daß sich seine Wirkung zwar in kleinen Industriebetrieben mit einigen hundert Beschäftigten erwiesen hat, seine Übertragbarkeit auf größere Betriebe jedoch immer noch in Zweifel steht. Zum anderen ist zu fragen, ob er auch auf hochautomatisierte oder hochtechnisierte Betriebe anwendbar ist, in denen kaum noch Raum zu Veränderungen und Verbesserungen der Technologie vorhanden ist.

Die Hauptkritik am Scanlon-Plan besteht aber darin, daß die gesamte Organisationsstruktur, die Verteilung von Autorität, der Grad der Arbeitsteilung, die Art der Aufgaben usw. nicht verändert werden, sieht man einmal von den Produktionskomitees ab, die eingerichtet wurden, um zusätzliche Funktionen zu erfüllen. Den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder wird nur in einem äußerst beschränkten Maße Rechnung getragen. Eine echte Chance zur Selbstverwirklichung bleibt ihnen versagt.

Zusammenfassend läßt sich zum Scanlon-Plan folgendes sagen: Das überkommene bürokratische Organisationsmodell bleibt bestehen. Es wird lediglich um einen zusätzlichen Mechanismus erweitert, der die Effektivität des Unternehmens und die Motivation seiner Mitglieder zur Leistungserbringung durch die Schaffung zusätzlicher Anreize steigern soll.

---

1) vgl. McGregor, a.a.O., S. 128 und 130 f.

2. Organisationsmodelle und -techniken mit partieller Enthierarchisierung und Debürokratisierung

Als nächstes werden Organisationsmodelle und -techniken dargestellt, die eine partielle Enthierarchisierung und Debürokratisierung vorsehen. Ihnen ist gemeinsam, daß innerhalb bestimmter Grenzen eine Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern auf der Basis der Gleichberechtigung stattfindet, das strenge Prinzip der Über- und Unterordnung also teilweise aufgehoben wird, und/oder eine feste a-priori-Zuordnung der Pflichten und Aufgaben der betroffenen Organisationsmitglieder vermieden wird.

Diese Organisationsmodelle und -techniken enthalten damit mehr oder weniger starke partizipative Elemente. Dies bedeutet aber keineswegs, daß sie bereits einer demokratischen Organisation gleichzusetzen wären. Zum einen beziehen sich die partizipativen Momente durchweg nur auf einen bestimmten inhaltlichen Bereich der Organisation oder umfassen lediglich einen Teil der Mitglieder. Zum anderen steht bei der überwiegenden Mehrzahl der beschriebenen Modelle und Techniken die Steigerung der Effizienz der Organisation eindeutig im Vordergrund. Die Beteiligung der Organisationsmitglieder an Entscheidungen, die vermehrte Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und die Anreicherung von Arbeitsinhalten werden zum größten Teil als Mittel zum Zweck angesehen. Für diese Beurteilung spricht nicht zuletzt, daß bei diesen Modellen und Techniken Partizipation nicht konsequent genug und die gesamte Organisation umfassend stattfindet, sondern häufig nur dort, wo bei Praktizierung herkömmlicher Methoden garvierende Mängel gesehen werden. Sie macht zumeist dort halt, wo gegenwärtige Herrschaftspositionen ernsthaft in Frage gestellt werden.

Nichtsdestoweniger ist den im folgenden skizzierten Modellen und Techniken der Verdienst zuzusprechen, daß sie zeigen, welche Möglichkeiten der Partizipation, der Befriedigung der Bedürfnisse der Organisationsmitglieder selbst in dem begrenzten Rahmen des Status quo gegeben sind. Sie zeigen zudem im Ansatz, daß Parti-

zipation und Effizienz nicht nur miteinander vereinbar sind, sondern daß Partizipation sogar zu einer Steigerung der Effizien beitragen kann. Und nicht zuletzt demonstrieren sie, daß selbst unter restriktiven Rahmenbedingungen den Bedürfnissen der Mitglieder mehr entgegengekommen werden kann als dies zur Zeit in der Regel üblich ist.

2.1 Modelle

2.11 Das professionelle Organisationsmodell

Als eine Alternative zum bürokratischen, hierarchisch-monokratischen Organisationsmodell wird oft das professionelle Modell angesehen. Man glaubt, mit ihm die Nachteile der bürokratischen Organisation überwinden zu können. Bekannte professionelle Model stellen das "organische System" von Burns und Stalker[1] und das "Human-Relations-Modell" von Litwak[2] dar. Der gleichen Tendenz entsprechen u.a. Stinchcombes Modell der gewerblichen Verwaltung (craft administration),[3] die professionellen Modelle von Franci und Stone,[4] Thompsons "innovative Organisation"[5] und das professionelle Prinzip von Blau und Scott.[6]

Das professionelle Modell wird durch folgende Strukturmerkmale charakterisiert:

- kollegiales Führungsprinzip
- Vorrang von horizontalen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen
- problemorientierte Aufgabenverteilung
- große Autonomie der Organisationsmitglieder bei der Aufgabenbe wältigung

---

1) Tom Burns und G.M. Stalker: The Management of Innovation, London 1961.

2) Eugene Litwak: Drei alternative Bürokratiemodelle, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 117-12

3) Arthur L. Stinchcombe: Bürokratische und gewerbliche Verwaltu in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O. S. 135 - 146.

4) Roy G. Francis and Robert G. Stone: Service and Procedure in Bureaucracy, Minneapolis 1956.

5) Victor A. Thompson: Bureaucracy and Innovation, in: ASQ, 196 pp. 1 - 20.

6) Peter M. Blau and Richard W. Scott: Formal Organizations: A comparative Approach, San Francisco 1962.

- geringer Formalisierungsgrad in den Beziehungen sowohl innerhalb der Organisation als auch zwischen der Organisation und der Umwelt
- das Vorherrschen funktionaler Autorität
- Vermengung von organisationspolitischen und administrativen Entscheidungen
- minimale Spezialisierung
- mehr persönliche als unpersönliche Beziehungen
- ein Minimum an allgemeinen Regeln
- geringe Abgrenzung der Pflichten und Privilegien eines bestimmten Amtes.[1)]

Bezieht man sich ausdrücklich auf den Herrschaftsaspekt, so kann man feststellen, daß im professionellen Modell Herrschaftsausübung nicht aufgrund autoritativer Befehle erfolgt, sondern aufgrund vernünftigen Räsonnierens; es ist also eine gesteigerte Rationalisierung zu konstatieren.[2)]

Als professionelle Organisationen gelten z.B. Forschungsinstitute. Voraussetzung für das Funktionieren professioneller Organisationen sind Mitglieder mit einer professionellen Orientierung. Der englische Begriff "Professional" bezieht sich nicht vorwiegend oder ausschließlich auf Akademiker oder Angehörige freier Berufe. Als "professional" gilt derjenige, der im Besitz komplexer Fertigkeiten ist, die durch systematische Ausbildung auf der Grundlage eines theoretisch fundierten Berufswissens erworben wurde.[3)] Hinzu kommt eine ebenfalls durch die Ausbildung vermittelte Wertorientierung, die für das Verhalten des "Professional" relevant wird. Er wird nicht nur durch den Besitz komplexer Fertigkeiten charakterisiert, sondern auch durch eine hohe Identifikation mit den erlernten spezialisierten Geschicklichkeiten, den dazugehörigen Kontroll- und Belohnungssystemen und dem Festhalten an der Ausbildungsgruppe als Bezugsgruppe.[4)] Entsprechen Personen mit professioneller Orientierung

---

1) vgl. Wolfgang Schluchter: Aspekte bürokratischer Herrschaft, München 1972, S. 155; vgl. Eugene Litwak, a.a.O., S. 119.

2) vgl. W. Schluchter, a.a.O., S. 145.

3) vgl. Renate Mayntz: Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 18.

4) vgl. W. Schluchter, a.a.O., S. 156.

die in professionellen Organisationen vorherrschenden Strukturen am meisten, ist umgekehrt ihre Mitgliedschaft in bürokratischen Organisationen, deren Autoritätsbeziehungen, Kontrollmechanismen und Belohnungssysteme der professionellen Orientierung entgegengesetzt sind, häufig von Konflikten begleitet.[1)]

Professionalismus bedeutet aber auch, daß eine Organisationsform gefördert wird, die sich in ihren Beziehungen zur Außenwelt weitgehend auf der Eliminierung externer Kontrolle gründet, die ihre Macht aus der erfolgreichen Monopolisierung einer für die Umwelt wichtigen Fertigkeit bezieht.[2)]

Das professionelle Organisationsmodell ist im folgenden daraufhin zu untersuchen, inwieweit es den Erfordernissen nach Effizienz und Demokratie entspricht.

Dem professionellen Modell sagt man insgesamt dann eine hohe Leistungsfähigkeit nach, wenn es sich um ungleichförmige Aufgaben handelt,[3)] wenn also das Problem einer externen und internen Umweltanpassung in erhöhtem Maße auftaucht und die Organisation nicht allzu groß ist.

Sind jedoch vorwiegend oder auch gleichförmige Aufgaben zu verrichten - und Aufgaben dieser Art nehmen mit wachsender Größe einer Organisation in der Regel zu -, so kann sich der geringe Formalisierungsgrad hinsichtlich der Effizienz negativ bemerkbar machen. So kann z.B. durch das kollegiale Führungsprinzip die Entscheidungsfindung verlangsamt und zu ungenau werden, die Informationsbeschaffung und -verarbeitung zu unspezifisch sein. Daneben ist eine durch ausschließlich funktionale Autorität begründete Ordnung meist labil, so daß ständige Legitimitätskrisen auftauchen können. Da bei ihren Mitgliedern zudem in der Regel eine professionelle Orientierung vorherrscht, ist die Gefahr einer mangelhaften Identifizierung mit den Zielen der Organisation und der damit verbundenen negativen Auswirkung auf die Effizienz nicht auszuschließen. Als weitere Quellen möglicher Effizienzverluste werden zudem noch die Störungen genannt,

---

1) vgl. das Kapitel: Das Stab-Linie-Modell.

2) vgl. W. Schluchter, a.a.O. S. 154.

3) vgl. Eugene Litwak, a.a.O., S. 119.

die durch die Überbetonung des persönlichen Elements entstehen können.[1)]

Ist das professionelle Modell als "Idealtyp" also nur unter bestimmten, sehr begrenzten Voraussetzungen effizient, so ist hier zu fragen - auch im Hinblick auf die spätere Erörterung der in ihm vorhandenen Demokratisierungsmöglichkeiten -, welche seiner Elemente oder Strukturvariablen sich ändern bzw. beibehalten werden, wenn es auch in größeren Organisationen mit einem gewissen Anteil auch an gleichförmigen Aufgaben erfolgreich angewendet werden soll.

In der Regel ist zu beobachten, daß in größeren professionellen Organisationen oder in Organisationen, in denen auch gleichförmige Aufgaben anfallen, Elemente des bürokratischen Modells eingeführt werden. "The occupational group of the future will combine elements of both the professional and bureaucratic model; the average professional man will combine professional and non professional orientations."[2)] Die Hinzufügung bürokratischer Elemente zielt vor allem auf die Schaffung eines höheren Formalisierungsgrades hin, um so der Organisation mehr Stabilität zu verleihen. In diesem Zusammenhang taucht jedoch das Problem auf, wie verschiedene Elemente zweier konträrer Prinzipien in einer Organisation zu vereinigen sind. Als Lösung wird vielfach die Segregation angesehen.[3)] Als Segregationsmechanismen kommen vor allem Rollentrennung oder auch physische Trennung in Frage, wobei die letztere unangemessen ist, wenn innerhalb einer Position oder bei eng miteinander verknüpften Positionen sowohl die Bewältigung gleichförmiger als auch ungleichförmiger Aufgaben notwendig wird.

Segregation ist in der Regel schon da zu beobachten, wo Hilfskräfte mit weniger langer Ausbildung notwendig werden, wie z.B. Sekretärinnen, Laborgehilfen, Assistenten usw. Für sie gelten durchweg nicht die für das professionelle Modell charakteristischen Strukturmerkmale, sondern bürokratische. Das bedeutet z.B., daß ihnen gegenüber die Inhaber professioneller Arbeitsrollen, die unter sich lediglich Sachautorität anerkennen, Amtsautorität darstellen.

---

1) vgl. Horst Bosetzky, a.a.O., S. 167 ff.

2) vgl. Harold Wilensky: The Professionalization of Everyman?, in: American Journal of Sociology, 1964, p. 157, zitiert aus W. Schluchter, a.a.O., S. 162.

3) vgl. Eugene Litwak, a.a.O., S. 123.

Betrachtet man die professionelle Organisation daraufhin, inwieweit sie zugleich den Normen der Demokratie entspricht, so gelangt man zu folgenden Schlüssen:

Zunächst scheinen, was das Innenverhältnis betrifft, Professionalisierung und Demokratisierung gleichlaufende Prozesse zu sein. Die professionelle Organisation mit ihrem kollegialen Führungsprinzip, den horizontalen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen impliziert zugleich Autonomie und Partizipation und stimmt darin mit den demokratischen Normen, nach denen Entscheidungen aufgrund des mehrheitlichen, relativ rationalen Willens zustandekommen, überein. Dieser Eindruck verliert sich jedoch, folgt man den Überlegungen Schluchters zu diesem Punkt: "Versteht man Demokratisierung zunächst ganz formal als die Strategie zur Öffnung der sozialen Beziehungen durch Reklamation der Werte Gerechtigkeit, Gleichheit und Freiheit, so sind Demokratisierung und Professionalisierung so lange parallele Prozesse, als die Operationalisierung dieser Werte in erster Linie über erworbene Leistung erfolgt... Nun sind aber diese Werte, insbesondere der Gleichheitsanspruch, zwar sozial nicht willkürlich elargierbare, aber immerhin expansive Größen. Gleichheit etwa läßt sich über rechtliche, politische, soziale Gleichheit ausdehnen bis zur Gleichheit der Menschen überhaupt. Sie läßt sich also in einer Weise rationalisieren, daß alle erworbenen Eigenschaften irrelevant werden. Dies aber ist mit der typischen Rationalisierungsstrategie des Professionalismus unverträglich. Professionalismus bedeutet in der letzten Konsequenz eigentlich berufsständische Monopolisierung; sie ist, so gesehen, eine Strategie zur Schließung der sozialen Beziehungen und zur Rechtfertigung von Ungleichheit. Es scheint deshalb ein Kennzeichen wachsender Rationalisierung zu sein, daß sich Demokratisierung und Professionalisierung zunehmend widersprechen. Professionalisierung ist heute vorwiegend eine Gegenstrategie zu einer den Gleichheitswert elargierenden Strategie der Demokratisierung unter Reklamation des in dieser Gesellschaft weitgehend anerkannten Leistungswerts, wobei es von der spezifischen Konstellation abhängt, ob sie der Öffnung oder der Schließung sozialer Beziehungen dient."[1)]

1) Wolfgang Schluchter, a.a.O., S. 161.

Renate Mayntz warnt unter einer anderen Perspektive vor der Gleichsetzung von professionellem Prinzip und Demokratie. "So sehr das einer demokratischen Werthaltung auch entgegenkommen mag, darf man den möglichen Pferdefuß der Alternative doch nicht übersehen. Das implizierte Konsensuspostulat des professionellen Modells kann dieses nämlich auch zur verhüllenden und auf Manipulation abzielenden Ideologie stempeln. Die "Entbürokratisierung" von Organisationen ist nicht gleichbedeutend mit der Beseitigung gesellschaftlich bedingter Interessenkonflikte, sondern könnte auch lediglich darauf hinauslaufen, die unverhüllte Herrschaft von Menschen über Menschen über den Mechanismus der Innensteuerung zu ersetzen."[1)]

Noch weniger eindeutig erscheint jedoch die Beziehung zwischen Professionalisierung und Demokratisierung, wenn man das professionelle Modell unter dem Aspekt der Hereinnahme bürokratischer Strukturelemente sieht; was insbesondere in etwas größeren professionellen Organisationen und in Organisationen, in denen auch gleichförmige Aufgaben anfallen, zur Herstellung ihrer Stabilität notwendig wird. Diese Bürokratisierungselemente, die zumeist in Verbindung mit Segregation auftreten, machen deutlich, daß Professionalisierung zwar mit einem gewissen Maß an Debürokratisierung in Form von Entformalisierung verbunden zu sein scheint, diese Entformalisierung jedoch, da sie nicht zugleich Desegregation bedeutet, keine Demokratisierung impliziert. Schluchter stellt den Zusammenhang zwischen Bürokratisierung, Professionalisierung und Demokratisierung wie folgt dar: "Debürokratisierung kann... zweierlei bedeuten: Ein gewisses Maß an Entformalisierung oder ein gewisses Maß an Desegretation... Immerhin führt aber Entformalisierung nicht zwingend auch zu Desegregation. So bedeutet Professionalisierung zwar in bestimmter Hinsicht Debürokratisierung, ist aber mit Demokratisierung nicht identisch. Zunehmende Professionalisierung scheint nämlich zwar Entformalisierung zu begünstigen, mit Desegregation aber nicht verträglich zu sein. Es spricht sogar vieles dafür, daß Professionalisierung Segregationstendenzen steigert, ein Vorgang, der gegen Demokratisierung gerichtet ist. Demokratisierung ist eine Strategie gegen beide Aspekte der Bürokratisierung... Damit läßt sich noch einmal die ambivalente Beziehung zwischen Professionalisierung und Demokratisierung formulieren: Rationalisierung in Richtung auf Gleichheit und Rationalisierung in Richtung

---

1) Renate Mayntz: Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 17 f.

auf Leistung schließen sich ab einem bestimmten Punkte aus."[1]

2.12 Das Konzept der "overlapping-groups" von Likert

Momente einer Debürokratisierung und Ansätze zu einer Auflockerung der üblichen hierarchisch-monokratischen Struktur von Betrieben enthält auch das Konzept der "overlapping-groups" von Rensis Likert.

Likerts Vorschlag ist als Alternative zu den Prinzipien des "scientific-management" von F.W. Taylor gedacht. Likert wirft dem "scientific management" vor, verschiedenen Entwicklungstrends nicht gerecht zu werden und aus diesem Grunde nicht so effektiv zu sein, wie es möglich wäre. So berücksichtige es z.B. nicht, daß bei den Organisationsmitgliedern in der letzten Zeit - z.T. hervorgerufen durch eine generell bessere Schulbildung - ein zunehmender Widerwille gegen eine zu enge Überwachung und gegen Druck festzustellen sei,[2] und daß bei ihnen vermehrt der Wunsch nach größerer individueller Freiheit und einem erweiterten Spielraum für Initiative bestehe. Es trage auch nicht der immer komplexer werdenden Technologie der modernen Industriebetriebe Rechnung. Die hierdurch hervorgerufene Notwendigkeit der Spezialisierung usw. erfordere ein erhöhtes Maß von Kooperation, wie es von Taylor nicht vorgesehen war.[3]

Das Konzept der "overlapping-groups" basiert - worauf schon der Name hinweist - auf zwei Grundideen: der Bildung von Arbeitsgruppen und ihrer Verknüpfung miteinander. Die gesamte Organisation besteht aus einer Vielzahl von Arbeitsgruppen. Sie werden in der Regel aus einem Vorgesetzten und den ihm unmittelbar Unterstellten gebildet. So umfaßt z.B. eine Gruppe einen Abteilungsleiter und die ihm zugeordneten Meister, eine weitere Meister und Vorarbeiter, Vorarbeiter und Arbeiter wiederum eine andere. Die Zahl der Gruppenmitglieder ist variabel.

Mit der Bildung von Arbeitsgruppen soll zugleich eine Veränderung in den Beziehungen zwischen Vorgesetzten und seinen Untergebenen eintreten: zum einen sollen sie nicht mehr auf individueller, sondern auf Gruppenbasis vor sich gehen. Das bedeutet z.B., daß der jeweilige Vorgesetzte nicht mit jedem einzelnen seiner Untergebenen getrennt die anfallenden Probleme bespricht, sondern, daß dies gemeinsam in

---

1) Wolfgang Schluchter, a.a.O., S. 169.

2) vgl. auch: Work in America, a.a.O., pp. 18.

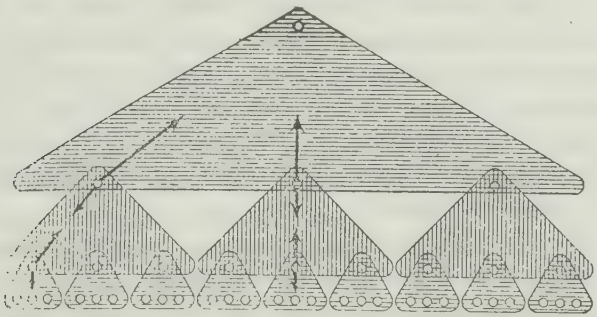
3) vgl. Rensis Likert: New Patterns of Management, New York/Toronto/London, 1961, pp. 1.

der Gruppe geschieht. Zum anderen sollen die Beziehungen einen unterstützenden Charakter haben, d.h. es soll gegenseitige Anerkennung, Ermutigung usw. vorherrschen anstelle von Druck und Drohungen mit negativen Sanktionen. Wie Likert es formuliert, muß die Organisation und der einzelne Vorgesetzte "... insure a maximum probability that in all interactions each of the individuals involved will in the light of his background experiences, and expectations view the interactions as supportive and one which contributes to his sense of personel worth."[1)]

Darüber hinaus sollen alle Mitglieder an den in der Gruppe anfallenden Entscheidungsprozessen mitwirken. Hinsichtlich des Entschlusses soll nach Möglichkeit Konsensus bestehen. Bei Differenzen zwischen Vorgesetzten einerseits und der Mehrzahl seiner Untergebenen andererseits soll jedoch der erstere das letzte Wort haben, da er nach Likert schließlich die Verantwortung für alles Geschehen trägt.[2)]

Die Verbindung zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen ist dadurch hergestellt, daß jedes Organisationsmitglied, das sowohl Untergebener als auch Vorgesetzter ist, zwei Gruppen angehört: einer Gruppe, die aus ihm als Vorgesetztem und seinen Untergebenen besteht, und einer zweiten, die sich aus seinem eigenen Vorgesetzten, seinen Kollegen und ihm selbst zusammensetzt. Diese Organisationsmitglieder - also praktisch alle bis auf diejenigen, die der obersten oder untersten Ebene der betrieblichen Hierarchie angehören - bilden die sogenannten "linking-pins". Sie stellen sicher, daß Informationen und Einfluß zwischen den Gruppen sowohl in horizontaler als auch vertikaler Richtung, nach oben und nach unten, fließt. Sie haben auch für Kooperation Sorge zu tragen.

Ein nach dem Konzept der "overlapping-groups" organisierter Betrieb gibt dem Schema nach etwa folgendes Bild ab:



Die Pfeile zeigen jeweils die "linking-pins"-Funktion an

---

1) Rensis Likert: A Motivation Approach to a Modified Theory of Organization and Management, in: Mason Haire (ed.): Modern Organization Theory, New York 1967 (4. Aufl.) p. 191.

2) vgl. R. Likert: New Patterns of Management, a.a.O., p. 112.

Likert will mit diesem Vorschlag mehrere Dinge erreichen, die alle zur Erhöhung der Effektivität beitragen. Er will zum einen Information und Kommunikation verbessern, die Entscheidungsqualität erhöhen, und eine größere Leistungsmotivation der Mitglieder erreichen.

Er nimmt z.B. an, daß durch eine auf Gruppenbasis und in unterstützender Atmosphäre stattfindende Interaktion zwischen Vorgesetztem und Untergebenen die Barrieren verringert werden, die einer sachbezogenen und genauen Information und Kommunikation sonst im Wege stehen. Ein Zurückhalten von Informationen gegenüber Kollegen, das in den nach den üblichen bürokratischen Prinzipien strukturierten Organisationen auf den dort angelegten individuellen Wettbewerb zwischen Gleichrangigen zurückzuführen ist, findet hier keine Begründung mehr und fällt nach Likert daher auch fort. Ebenso wird seiner Ansicht nach das Filtern und Verzerren von Informationen gegenüber dem Vorgesetzten weitgehend überflüssig.

Information und Kommunikation sollen aber nicht nur innerhalb der Gruppe in jeder Richtung frei fließen; durch die "linking-pins" soll dies auch in der gesamten Organisation gewährleistet werden.

Die Entscheidungsqualität wird Likert zufolge in einem nach seinem Konzept organisierten Unternehmen durch folgende Momente verbessert. Zum einen wird durch die Mitwirkung aller Gruppenmitglieder das in den Entscheidungsprozeß eingehende Informationsvolumen vergrößert. Zum anderen werden ihre Fähigkeiten und ihre Motivation zur Ausführung der Entscheidungen durch ihre Chance, auf das Zustandekommen der Entscheidungen Einfluß zu nehmen, erhöht. Der von Likert als wichtig eingestuften Bedingung, daß Entscheidungen aufgrund eines Konsensus der Gruppenmitglieder getroffen werden sollten, ist ihm zufolge in seinem Modell auch insofern leichter erfüllbar als in anderen, da aufgrund der ungehinderten Kommunikation in der Gruppe eine Vereinheitlichung der vorhandenen Meinungen, Normen und Wahrnehmungen einträte.

Die "linking-pins" haben in bezug auf die ablaufenden Entscheidungsprozesse in der Organisation die Aufgabe, Interessengegensätze zwischen den einzelnen Gruppen auszugleichen und die Ausrichtung der Entscheidungen an den Organisationszielen sicherzustellen.

Eine erhöhte Leistungsmotivation der Mitglieder ist nicht nur deshalb zu erwarten, weil sie über mehr Information verfügen, mehr Freiheiten in der Gestaltung ihrer kommunikativen Beziehungen besitzen, die Chance haben, an Entscheidungen mitzuwirken und in der Gruppe eine unterstützende Atmosphäre herrscht. Sie ist darüber hinaus auch aufgrund der Gruppenstruktur wahrscheinlich, aus der sich daraus ergebenden Bindung des einzelnen an die Gruppe und an die Organisation, also als Folge einer erhöhten Loyalität.

Betrachtet man das Likert'sche Konzept der "overlapping-groups" abschließend, so ist folgendes festzustellen: Es bringt zwar eine partielle Entbürokratisierung mit sich, läßt aber die grundlegenden Strukturen der hierarchisch-monokratischen Organisation unangetastet. Die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse werden nicht in Frage gestellt, wenn sie auch weniger deutlich erscheinen als in der bürokratischen Organisation. Sowohl in sachlichen als auch in personellen Angelegenheiten haben nach wie vor diejenigen, die sich auf den oberen Rängen der Hierarchie befinden, die letzte Entscheidungskompetenz inne. Dies schlägt sich z.B. darin nieder, daß der jeweilige Vorgesetzte oder Gruppenleiter nicht von den anderen Mitgliedern der Gruppe, sondern von oben bestimmt wird. Es zeigt sich auch darin, daß er sich nicht unbedingt an die Mehrheitsentscheidungen der Gruppe zu halten braucht, wenn Likert auch der Meinung ist, daß das Akzeptieren einer - nach Meinung des Gruppenvorgesetzten - Fehlentscheidung u.U. hinsichtlich der Erhaltung der Gruppenmoral und der Lernfähigkeit der Gruppe günstiger sein könnte als das Durchsetzen der Minderheitsmeinung des Vorgesetzten.[1)]

Daraus geht hervor, daß das Likert'sche Modell letztendlich keine Änderung der Machtverteilung in der Organisation zugunsten der Mitglieder, die bisher kaum darüber verfügten, herbeiführt. Sobald der Einfluß, der den Mitgliedern in den unteren Rängen der Hierarchie zugestanden wird, bei "Bedarf" wieder zurückgenommen werden kann, erscheint es gerechtfertigt, von einer "Pseudo-Partizipation" zu sprechen.

---

1) vgl.: Rensis Likert: New Patterns... a.a.O., S. 112.

Likert hat in seinem Modell auch nicht der Effektivität der Organisation die Bedürfnisse der Mitglieder als gleichrangiges Ziel an die Seite gestellt. Er berücksichtigt sie zwar stärker als dies in herkömmlichen Betrieben üblich ist, doch sieht er in ihnen im Grunde auch nur ein Mittel zum Erreichen höherer Effektivität. "... the form of organization, which will make the greatest use of human capacity consists of highly effective work groups linked together in an overlapping pattern by other similarly effective groups."[1] und "... management will make full use of the potential capacities of its human resources only when each person in an organization is a member of one or more effectively functioning work groups that have a high degree of group loyalty, effective skills of interaction, and high performance goals."[2]

Das Konzept der "overlapping-groups" ist daher eher als eine Fortführung der "Human-Relations-Techniken" anzusehen, in dem konsequent versucht wird, die Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung für die betriebliche Praxis nutzbar zu machen. Wenn es auch unbestreitbar Momente enthält, die den Bedürfnissen der Mitglieder mehr entgegenkommen und z.T. Verfahren aufweist, die einer Demokratisierung nahe stehen, ist der Verdacht nicht ohne weiteres abzuweisen, daß dies alles als manipulative Instrumente zur Erhöhung der Effizienz dienen soll.

Die Vermutung, daß beim Likert'schen Modell die organisatorischen Prozesse, die die Effektivität beeinflussen, verbessert werden, ohne daß gleichzeitig eine Veränderung in der Machtverteilung eintritt, wird durch eine Untersuchung von Smith und Jones unterstützt.[3] In einem Betrieb wurden mehrere Abteilungen nach dem Prinzip der "overlapping-groups" umstrukturiert. Die Ergebnisse dieses Experiments waren folgende: In den umorganisierten Abteilungen fand, wie Likert vorausgesagt hatte, mehr - und vor allem sachbezogene Kommunikation in allen Richtungen statt. Die Ansichten, Meinungen

---

1) ibid., p. 162.

2) ibid., p. 104.

3) vgl.: Clagett G. Smith and Glenn Jones: The Role of the Interaction-Influence System in a Planned Organizational Change, in: Arnold S. Tannenbaum (ed.) Control in Organizations, a.a.O., pp. 165 - 197.

und Werthaltungen zeigten eine größere Einheitlichkeit. Die Zufriedenheit der Mitglieder war gestiegen. Die Entscheidungen kamen aufgrund von mehr Informationen und erweiterten Beratungen zustande, zeigten also wahrscheinlich eine bessere Qualität. Gemäß den Annahmen Likerts war in diesen Abteilungen im Vergleich zu den Kontrollabteilungen eine höhere Effektivität zu beobachten.

Die Ergebnisse zeigten aber in bezug auf die Machtverteilung keine Änderung zugunsten der vorher in dieser Hinsicht benachteiligten Organisationsmitglieder. Eine Veränderung in der Neigung der Kontrollkurve hin zu einer mehr demokratischen konnte nicht festgestellt werden. Im Gegenteil, wenn irgendwo mehr Einfluß anzutreffen war als früher, dann beim höheren und mittleren Management. Dies war allerdings nicht auf Kosten des Einflusses der Mitglieder auf den unteren Ebenen geschehen; deren Einfluß hatte sich nicht verringert. Dies deutet darauf hin, daß sich mit dem Likert'schen Modell eher das gesamte Ausmaß an Kontrolle erhöht, was u.a. ein wichtiger Faktor für die Effizienz ist, nicht aber die Verteilung der Macht selbst.

Die oben geäußerte Ansicht, das Konzept der "overlapping-groups" führe nicht zu einer Demokratisierung der Betriebe und rühre die bestehenden Herrschaftsverhältnisse nicht an, erhält hierdurch einige Bestätigung.

2.13 Das Colleague-Modell von Golembiewski

Die zahlreichen mit dem Stab-Linie-Prinzip verbundenen Unzulänglichkeiten veranlaßten Golembiewski, ein alternatives Organisationsmodell zu entwickeln: das "Colleague-Modell".

Golembiewski baut sein Modell auf zwei Grundprinzipien auf: Der Berücksichtigung der nach dem heutigen Stand des Wissens sozialen und psychischen Bedingungen für die Erbringung von Leistung, was seiner Meinung nach in dem herkömmlichen bürokratischen Organisationsmodell nicht geschieht, und worauf er nicht zuletzt auch die Schwierigkeiten des Stab-Linie-Systems zurückführt; verbunden mit einer Organisationsstruktur, die primär am Arbeitsfluß ausgerichtet

ist, und nicht, wie im Stab-Linie-System oder in der klassischen Organisationstheorie, an Funktionen oder Prozessen.

Diese beiden Grundprinzipien führen zu einem Modell, das wie bei Likert der Gruppe einen bedeutenden Platz einräumt, eine allgemeine Erhöhung der Beteiligung an Entscheidungen mit sich bringt, die Hierarchieebenen verringert und die Kontrollspanne erweitert, ein Modell also, das sich in einigen Punkten demokratischen Forderungen annähert. Gleichzeitig hält Golembiewski jedoch, wenn auch in etwas modifizierter Form, am traditionellen Konzept der vertikalen Kontrolle, dem Ein-Linienkonzept, fest.

Hauptelement des "Colleague-Modells" ist die "Colleague Group". "... each set of managerial or supervisory personnel (heads or chiefs)... will be called a "Colleague Group".[1)]

Da die "Colleague Groups" zahlenmäßig begrenzt sein sollen, können in entsprechend großen Organisationen mehrere Colleague-Gruppen mit ähnlich gearteten Aufgaben nebeneinander existieren.

In der "Colleague Group" arbeiten "program officials" und "sustaining officials" zusammen, d.h. daß in ihr alle zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe notwendigen direkten oder unmittelbaren und mittelbaren oder subsidiären Tätigkeiten vertreten sind. Die Definition dessen, was als unmittelbare (program) Tätigkeit zu gelten hat und was als subsidiäre (sustaining), hängt nach Golembiewski von den einzelnen Organisationen bzw. ihren Zielen ab. In einem Betrieb z.B., dessen Zweck in der Produktion von Gütern liegt, werden alle Tätigkeiten, die unmittelbar der Herstellung dieser Güter dienen, den "program acitivities" zugeordnet, während Personalrekrutierung, Beschaffung von Material und Kapital, Verkauf, Verwaltung und Tätigkeiten, die die Selbsterhaltung der Organisation bezwecken, zu den "sustaining activities" zählen. Die Unterscheidung zwischen "program activities" und "sustaining activities" ist aber für das Funktionieren des Colleague-Modells unwesentlich,[2)] da das Colleague-Modell

---

1) Robert T. Golembiewski: Organizing Men and Power, Chicago 1967, pp. 118

2) vgl. ibid., p. 121.

nicht die Unterscheidung zwischen "beratenden" und "entscheidenden" Einheiten kennt, wie dies beim Stab-Linie-System der Fall ist. Alle Mitglieder einer Colleague Group sind vielmehr gleichberechtigt. Dies schließt jedoch nicht aus, daß einzelne Mitglieder der Colleague Group für bestimmte Aufgaben oder eine große Anzahl von Beschäftigten direkt verantwortlich sind.

Die gesamte organisatorische Einheit, die einer Colleague-Group untersteht, bildet mit ihr gemeinsam ein "Colleague-Team". Bestehen in einer Organisation auf zwei verschiedenen Hierarchieebenen Colleague-Groups, so gibt es zwei verschiedene Arten von Colleague-Teams. Die Colleague-Group auf der obersten Hierarchieebene beaufsichtigt und ist Teil eines Colleague-Teams, das aus allen Golleague-Groups der unteren Ebene und ihres ausführenden Personals besteht. Jede Colleague-Group der unteren Ebene bildet wiederum zusammen mit ihren ausführenden Stellen eine zweite Art von Colleague-Team.

Die Größe der "Colleague-Teams" ist, im Gegensatz zur "Colleague-Group", nicht festgelegt.

Die Kompetenzen der Colleague-Teams sind je nach der Hierarchieebene, auf der sie sich befinden, unterschiedlich. Während Golleague-Teams der unteren Ebenen z.B. die Materialkontrolle, die Entwicklung von Arbeitsstandards, Prüfung etc. obliegt, bleiben Entscheidungen über "major managerial objectives", also Langzeitplanung und die technische Ausstattung zum größten Teil Angelegenheiten, die von Colleague-Teams der oberen Hierarchieebene entschieden werden.[1)]

Für das Colleague-Modell von Bedeutung sind auch die von Golembiewski benutzten Begriffe "substantive" und "technical" oder "functional issues". Unter "substantive issues" versteht er Probleme oder Angelegenheiten, die mehr als ein Mitglied der Colleague-Group betreffen, und/oder worüber innerhalb der Gruppe noch keine einheitliche Meinung besteht. Ein "technical" oder functional issue" wird dadurch definiert, daß es nur eine einzige Aktivität betrifft, oder daß es zwar mehrere Aktivitäten tangiert, über diese aber Einigkeit besteht.

---

1) vgl. ibid., pp. 128.

"Substantive issues" stellen also in der Regel problematische Entscheidungen dar. Sie sollen in der Gruppe entschieden werden. Kann in der Colleague-Group, in der eine solche Frage anfällt, keine Lösung gefunden werden, soll sie von der in der Hierarchie nächsthöheren Colleague-Group entschieden werden. "Technical" oder "functional issues" dagegen werden nicht in der Gruppe, sondern auf herkömmliche Art und Weise, also autoritär und hierarchisch, gefällt.

Im Colleague Modell weist die Autorität überwiegend funktionalen Charakter auf. Die in ihm vorhandenen Möglichkeiten zu Flexibilität erlauben es, daß innerhalb einer Colleague Group die Autorität auf denjenigen übergeht, der den besten Beitrag zur Lösung eines Problems leistet, gleichgültig ob er "program" oder "sustaining official" ist.

Golembiewski ist der Meinung, daß mit dem Colleague-Modell die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, deren Erfüllung in der Regel mit hoher Zufriedenheit und hoher Effektivität verbunden ist, eher möglich ist als mit dem Stab-Linie-System. Zu diesen Bedürfnissen zählt Golembiewski eine Arbeit, die keine Bedrohung, auch nicht solche psychischer Art darstellt; die es dem einzelnen ermöglicht, seine Fähigkeiten zu entwickeln; die es ihm erlaubt, bis zu einem gewissen Ausmaß über sich selbst zu bestimmen; die ihm zudem die Möglichkeit bietet, seine Arbeitsumgebung zu beeinflussen und in seinem Verhalten nicht völlig von der Organisation determiniert zu sein. Als Arbeitsbedingungen, denen diese Bedürfnisse zumindest teilweise entgegenkommen, nennt Golembiewski Dezentralisation, Gruppenentscheidungen, job-enlargement, job-rotation, Weiterbildungsmöglichkeiten, eine große Kontrollspanne, Kompatibilität der Arbeitsgruppenmitglieder usw.,[1] Bedingungen, die seiner Ansicht nach im Colleague Modell vorhanden sind. Sie wirken auf eine Identifikation der Gruppen- und Team-Mitglieder mit der Gruppe bzw. dem Team hin, und führen zugleich mit einigen unterstützenden Maßnahmen dazu, daß die Normen innerhalb der Gruppe und des Teams einen hohen output favorisieren.

---

[1] vgl. Robert Golembiewski: A New "Staff Model", a.a.O., p. 307.

Die Effektivität eines Betriebs wird nach Golembiewski auch noch durch eine Strukturierung nach dem Arbeitsfluß gesteigert. Zum einen ist eine bessere Feststellung der Leistungen für die einzelne Arbeitseinheit möglich. Dies erleichtert das Auffinden von Schwachstellen und ihre Behebung. Zudem wird das Gefühl der Verantwortlichkeit der einzelnen Gruppen oder Team-Mitglieder für ihre Aufgabe durch die Rückmeldung der Ergebnisse gestärkt.

Eine Voraussetzung für die Wirksamkeit dieser Mechanismen besteht darin, daß es dem einzelnen Team überhaupt möglich ist, die Produktivität zu heben. Im Colleague Modell ist sie vorhanden, da alle notwendigen Aktivitäten vom Team selbst gesteuert werden können. Im Stab-Linie-Modell hingegen, das durchweg nach Funktionen oder Prozessen geordnet ist und in dem eine Einheit lediglich eine von mehreren für den Arbeitsprozeß benötigten Aktivitäten steuert, ist dies nicht ohne weiteres möglich, wenn hier auch eine einzelne Arbeitseinheit den gesamten output drücken kann.

Nach Golembiewski ist in einem nach dem Arbeitsfluß geordneten System überdies eine Integration der einzelnen Arbeitseinheiten relativ leicht, was im Stab-Linie-System kaum der Fall ist. Dort ist die Struktur um einzelne getrennte Funktionen und Prozesse herumgebaut und die Wahrscheinlichkeit groß, daß die einzelnen Arbeitseinheiten jeweils ihre eigenen Strategien und Interessen entwickeln und verfolgen.

Wird dem Partikularismus also im Stab-Linie-System, wenn auch unbeabsichtigt, Vorschub geleistet, so wird er in einem nach dem Arbeitsfluß strukturierten Betrieb behindert.

Nicht zuletzt wird in einem so strukturierten System auch eine Leistungszurückhaltung der Mitglieder erschwert, da eine Konzentration vieler Organisationsmitglieder mit gleicher Tätigkeit am gleichen Platz nicht mehr ohne weiteres gegeben und die Verantwortlichkeit eher feststellbar ist.

Die Mängel des Colleague Modells von Golembiewski liegen in der Zielsetzung, mit der es entwickelt wurde. Das "Colleague-Modell" soll die dem Stab-Linie-System immanente Ineffektivität, die nicht zuletzt aus einer ungenügenden Berücksichtigung der psychischen und

sozialen Bedürfnisse seiner Mitglieder resultiert, beseitigen. Reformvorschläge Golembiewskis beziehen sich daher auch in erster Linie auf die Stellen innerhalb der Organisationsstruktur, an denen die Probleme des Stab-Linie-Systems auftreten: den Managementebenen. Im Bereich der mehr ausführenden Tätigkeiten, den Realisationsstellen, hält er am streng hierarchischen Konzept der klassischen Organisationstheorie fest. Dort, wo die Bildung von Gruppen und Entscheidungsbeteiligung der untergeordneten Mitglieder für ihn offensichtlich leistungsmäßig neutral oder sogar negativ werden könnte, findet sein Modell keine Anwendung mehr.

Damit wird aber zugleich eine weitere Schwachstelle des Colleague-Modells berührt: Die Unterscheidung von "substantive" und "technic issues" und der sich darauf aufbauenden unterschiedlichen Strukturierungsprinzipien: das Gruppenkonzept und das Ein-Linien-Konzept. Die Abhängigkeit des jeweils anzuwendenden Organisationsprinzips von der Art der gerade anfallenden Entscheidung, und die Tatsache, daß beide Organisationsprinzipien auf der einen Seite die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder in einem qualitativ und quantitativ unterschiedlichen Ausmaß befriedigen, und zum anderen die Machtposition des einzelnen tangieren, wird hinsichtlich der Definition dessen, was als "substantial" und was als "technical issue" zu gelten hat, zu immer wiederkehrenden ernsthaften Konflikten führen.

2.2 Techniken

Im folgenden werden einige Organisationstechniken vorgestellt, die ebenfalls eine partielle Enthierarchisierung und Debürokratisierung bewirken. Sie werden unter den Begriff der "Technik" subsumiert und nicht als Organisationsmodelle bezeichnet, weil sie im Entwurf nicht, wie diese, die gesamte Organisation umfassen. Ihre Anwendung ist vielmehr nur eine partielle. Sie sind stets begrenzt, entweder in der Dauer und/oder auf eine bestimmte Gruppe von Organisationsmitglieder.

2.21 Entscheidungen nach dem Task-force-Prinzip

Ausgangspunkt ist hier, ebenso wie bei Golembiewski, die Kritik an der Entscheidungsfindung nach dem Stab-Linie-Prinzip. Das als Alternative entwickelte Verfahren zur Lösung von Entscheidungsproblemen ist in den USA unter dem Namen "Task-force" bekannt[1] und wird schon praktiziert. In der BRD wird seine Einführung vor allem von Irle vertreten.[2]

Der Kernsatz der Entscheidungsfindung nach dem Task-force-Muster lautet: "Entschlüsse sollen dort fallen, wo das Informationsniveau optimal ist."[3] Dies bedeutet, daß alle die Positionsinhaber, die an den verschiedenen Phasen des Entscheidungsprozesses beteiligt sind, auch an den Entschlüssen, d.h. der Auswahl von endgültigen Handlungsalternativen, zu beteiligen sind. Die aufgezeigte prinzipielle Lösung weist damit einige Parallelen zu der von Golembiewski entwickelten auf. Auf diese Weise soll vermieden werden, daß es in der Organisation Positionen gibt, wie z.B. Stäbe, die aufgrund eines Informationsvorsprungs formal nicht-legitimierte Macht ausüben. Zum anderen hofft man, durch die Aktualisierung allen Informationspotentials die Qualität von Entscheidungen zu verbessern.

Die Organisation von Entscheidungsprozessen nach dem Task-force-Prinzip sollte nach Irle wie folgt funktionieren:

"1. Wer ein Problem innerhalb der Organisation entdeckt und formuliert, hat damit zwangsläufig die Aufgabe, dieses Problem in die Bereiche der Organisation zu kommunizieren, in denen nicht nur deterministische routinemäßige Entscheidungen vollzogen werden.

2. Der Problemformulierer beruft ein vorläufiges Problemlösungs-Team ein. (Hierzu wählt er alle diejenigen Positionsinhaber aus, die nach seiner Problemidentifikation als Experten, welcher Art immer, zur Lösung beitragen können. Dabei sind hierarchische Positionsdifferenzen belanglos.)

3. Nicht einberufene Experten können, soweit sie abweichend vom Einberufer ihre Expertise für problemrelevant ansehen, aus eigener Initiative hinzutreten. (Das ist zu gewährleisten durch generelle Kommunikation des Problems, die sich nicht nur selektiv auf die einberufenen Experten richtet.)

---

1) vgl. A.K. Wiekesberg, T.C. Cronin: Management by Task Force, in: Harvard Business Review, Nov./Dez. 1962, p. 111.

2) vgl. Martin Irle, a.a.O., S. 218 ff.

3) ibid.

4. In der ersten Sitzung wird die "Task-force" konstituiert. Es wird beschlossen, ob weitere Experten hinzuzuziehen sind bzw. welche Experten aus dem Gremium unmittelbar wieder ausscheiden.

5. In der ersten Sitzung wird beschlossen, wer als Moderator des Gremiums fungiert...

6. Die "Task-force" tritt in ihre inhaltlichen Aufgaben ein. (Entweder: an dieser Stelle wird beschlossen, das Problem sei für die Organisation irrelevant, fiktiv, zu vernachlässigen usw.; das Problem wird also quasi vernichtet, und das Gremium löst sich wieder auf. Oder: Eintritt in die inhaltlichen Aufgaben bedeutet, daß Teilaufgaben der Informationssuche vergeben werden und regelmäßig weitere Zusammenkünfte nur noch dann und so oft stattfinden, wie die Ergebnisse der arbeitsteiligen Lösungsschritte und Phasen zur Vorlage gelangen und in Gesamtschritte integriert werden...)

7. Alle Entschlüsse, die nicht spezielle Teilaufgaben betreffen, sondern den Entwicklungszustand der Gesamtaufgabe ändern, werden vom Plenum gefällt.

8. Die endgültige Lösungsalternative wird vom Plenum der "Task-force" beschlossen.

9. Die gewählte Alternative bedarf keiner Autorisierung oder Notifizierung durch irgendeine "höhere" Instanz. Solche Instanzen haben ein Vetorecht; erheben sie kein Veto, so gilt nach Ablauf einer zu bestimmenden Vetofrist der Entschluß als endgültig vollzogen.

10. Es wird eine Schiedsinstanz eingerichtet. (Diese tritt immer dann in Aktion, wenn sich Vetos ergeben... Diese Schiedsinstanz kann sich aus den jeweils direkten "disziplinarischen" Vorgesetzten der Mitglieder der "Task-force" zusammensetzen. Sie kann immer der Vorstand, die oberste Firmenleitung, sein. Sie kann ein besonderes Gremium sein, das für diese Rolle konstituiert wird...)

11. Die Schiedsinstanz entschließt nicht ihrerseits, bzw. sie wählt nicht eine der Alternativen aus, die im Konflikt gegeneinander aufrechterhalten wurden. Die Schiedsinstanz übernimmt jetzt vielmehr die Rolle des Moderators des Entscheidungsprozesses. Die "Task-force" wird in diesem Sinne um die Schiedsinstanz erweitert und bei externem Veto außerdem um die Vortragenden des Vetos.

12. Die "Task-force" beschließt mit der Wahl der zu realisierenden Alternative auch, welche Position(en) in der Organisation den Entschluß implementiert(en). (Der Implementator muß Mitglied der "Task-force" gewesen sein... Die Exekutions- oder Realisierungsphase wird vom Implementator gesteuert, jedoch nur soweit und solange, bis Routineprozesse der Produktion angelaufen sind.)

13. Die "Task-force" löst sich auf...

14. Es werden unabhängige "Task-forces" zur Kontrolle von Entscheidungen eingerichtet; sie sind weder identisch mit "Task forces" für Entscheidungsprozesse (Problemlösungen) noch identisch mit der Schiedsinstanz...

15. Überschreiten exekutive Prozesse und/oder realisierte Ergebnisse Toleranzgrenzen, die mit der Entschlußalternative oder genereller für Entscheidungstypen festgelegt wurden, so veranlaßt die Kontrollinstanz die Wiedereinrichtung der betroffenen "Task-force". (Die letztere hat ein Problem nicht gelöst und muß in ein Verfahren zur Korrektur der ursprünglichen Entschluß-Alternative eintreten.)"[1)]

Kleineren Unternehmen, die bei der Lösung von Entscheidungsproblemen nicht auf entsprechende organisationsinterne Experten zurückgreifen können, stehen nach Irle als Ausweg die Hinzuziehung von organisationsexternen Experten, Beratern, offen. Auf diese Weise wäre auch hier das notwendige Fachwissen bei der Behandlung komplexer Probleme gesichert; die Qualität der Entscheidung würde nicht leiden.[2)]

Das "Task-force"-Prinzip hat auf den ersten Blick einige Gemeinsamkeiten mit der Einrichtung von Projektgruppen, die heute in einigen Fällen in der Industrie und in der Verwaltung bestehen.[3)] Gegenüber den Projektgruppen weisen sie jedoch folgende Unterschiede auf: der spätere Implementator muß Mitglied der "Task-force" sein, und seine Mitglieder sind nicht, wie bei Projektgruppen, ausschließlich mit der Problemlösung beschäftigt, sondern haben daneben immer noch ihre "Dauer-Position" inne.

Diese beiden Momente tragen dazu bei, daß die im Zusammenhang mit Projektgruppen gemachten negativen Erfahrungen hinsichtlich der Durchsetzung von Problemlösungen zumindest z.T. vermieden werden können. Der Umstand, daß die Mitgliedschaft in einer "Task-force" nicht die gesamte Arbeitskraft in Anspruch nimmt, ermöglicht es auch Inhabern von Positionen auf einer höheren hierarchischen Ebene, an der "Task-force" teilzunehmen, das Problem kennenzulernen, sich für seine Lösung zu interessieren und auf seine Durchsetzung hinzuwirken. Im gleichen Sinne wirkt die Bestimmung, daß der spätere Implementator

---

1) ibid., S. 219 ff.

2) vgl. ibid., S. 223.

3) vgl. Karl Zimmermann: Die Projektgruppe als Organisationsform zur Lösung komplexer Aufgaben, in: Zeitschrift für Organisation, 1970, Heft 2, S. 45. ff.

in der "Task-force" mitarbeiten muß. Durch die Partizipation des Implementators am Entscheidungsprozeß ist eine Identifizierung mit der gewählten Handlungsalternative wahrscheinlich. Dies hat zur Folge, daß ihrer Realisierung nicht, wie dies z.B. bei Lösungsvorschlägen von Projektgruppen häufig der Fall ist, mit internem Widerstand begegnet wird, da man sie als von außen kommend und aufgezwungen betrachtet.

Entscheidungen nach dem "Task-force"-Prinzip weisen allerdings einige Nachteile auf. Einer besteht z.B. darin, daß sie viel Zeit kosten, also kaum für sogenannte Krisenentscheidungen anwendbar sind.

Der größte Nachteil des "Task-force"-Prinzips, der sich insbesondere in bezug auf die Realisierung des Zielwertes der Demokratisierung bemerkbar macht, liegt jedoch darin, daß sein Geltungsbereich auf den Prozeß von komplexen und langfristigen Problemlösungen beschränkt ist und die übrige Organisationsstruktur unangetastet bleibt. Das bedeutet im einzelnen, daß entsprechend der heute üblichen Aufteilung der verschiedenen Entscheidungsarten auf die unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, Organisationsmitglieder auf den unteren Ebenen von einer Partizipation an Entscheidungen nach wie vor ausgeschlossen bleiben. Aber auch für die Inhaber von Positionen auf den oberen Rängen der Hierarchie bedeutet die Einführung des Task-force-Prinzip nicht unbedingt eine gleichberechtigte Teilnahme an der Entscheidungsfindung, wie das Vetorecht der "höheren" Instanz deutlich macht. Die Art, in der ein Eingreifen von Vorgesetzten möglich ist, die Notwendigkeit, abweichende Meinungen zu rechtfertigen, trägt jedoch zur Rationalisierung der Entscheidungsfindung und damit zur Qualität der Entscheidung erheblich bei. Damit bedeutet die Einführung des "Task-force"-Prinzips in eine Organisation, wie es den Vorstellungen von Irle entspricht, lediglich eine Legalisierung und Transparentmachung bereits bestehender Verhältnisse, die Herbeiführung einer größeren Entscheidungsqualität durch die Mobilisierung allen verfügbaren Informationspotentials und eine größere Effektivität bei der Implementierung; eine Umstrukturiereng der Organisation in Richtung auf eine größere Demokratisierung beinhaltet das Task-force-Prinzip jedoch kaum.

Entscheidungsfindung nach dem "Task-force"-Prinzip stellt noch keine verstärkte Partizipation aller Mitglieder der Organisation dar, enthält aber Elemente, die, wie z.B. die Gleichberechtigung aller Mitglieder der Task-force und die Beteiligung des zukünftigen Implementators, bei einer an sich möglich erscheinenden Übertragung des Prinzips auf andere Bereiche und Ebenen der Organisation diesem Ziel entgegen kommen.

2.22 Job-rotation, job-enlargement, job-enrichment

Job-rotation, job-enlargement und job-enrichment sind als Organisationstechniken von den Managementtechniken und auch von der Entscheidung nach dem Task-force-Prinzip insofern zu unterscheiden, als sie nicht wie diese in erster Linie auf das Management als Zielgruppe gerichtet sind, sondern auf die Arbeiter. Zum zweiten beziehen sie sich, anders als diese, direkt auf den Arbeitsinhalt der Organisationsmitglieder, und bergen Momente in sich, die sich am professionellen Organisationsmodell orientieren bzw. dieses ergänzen.

Job-rotation, job-enlargement und job-enrichment sind erst in den letzten Jahren - und dann auch erst zögernd - ernsthaft in die Diskussion gekommen. Sie stellen eine Art Gegenentwicklung zu dem jahrzehntelang als sakrosankt geltenden Prinzip des scientific-management von Taylor dar, das in der Arbeitsteilung die Lösung aller betrieblichen Effizienzprobleme sah, und das man in der Hoffnung auf weitere Rationalisierungseffekte und damit auf größere Effizienz immer weiter verfeinerte. Die Arbeitsvorgänge wurden in immer kleinere Einheiten, in immer einfachere Handgriffe zerlegt. Im Fließbandsystem erreicht das Prinzip seinen Höhepunkt.

Allerdings traten die erhofften Ergebnisse nicht ein. Die Leistungen der Arbeiter erreichten nicht die erwünschte Höhe. Beobachtungen zufolge wird bei fortgeschrittener Arbeitsteilung die Produktivität vor allem durch Phänomene wie übermäßige Fluktuation der Arbeitskräfte, hohe Absentismusraten, Nachlässigkeit, die sich in einer hohen Ausschußrate bemerkbar macht , usw. niedrig gehalten.

Beim Fließbandsystem erweisen sich darüber hinaus die unterschiedlichen Arbeitsgeschwindigkeiten der Beschäftigten und die übermäßige Interdependenz der Tätigkeiten voneinander als Schwachstellen. Fällt z.B. ein Arbeiter am Band aus oder muß ein Maschinenteil repariert werden, muß das ganze Band u.U. gestoppt werden.

Fluktuation, Absentismus, hohe Ausschußquote usw. können in der Regel als Anzeichen dafür gewertet werden, daß die Arbeiter mit ihrer Tätigkeit unzufrieden sind, daß sie sich frustriert fühlen, daß ihre Arbeitsmotivation von daher niedrig ist. Die Erkenntnisse der Motivationsforschung machte klar, daß die Ursache hierfür in der Monotonie und Fremdbestimmtheit der Tätigkeit zu suchen ist. Sie bietet zuwenig Abwechslung und weist einen zu geringen Schwierigkeitsgrad auf, wird zu sehr von außen, von der Maschine determiniert, als daß sie genügend Anreize schafft, die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen.

Die sich hieraus ergebende Schlußfolgerung war, die Tätigkeit so anzureichern bzw. so zu gestalten, daß sie dem Arbeiter Gelegenheit bietet, seine Fähigkeiten und Kenntnisse in ihr zum Ausdruck zu bringen. Job-identification und eine höhere Leistungsmotivation erwartete man als Folgen.

Art und Umfang der Ausweitung der Tätigkeit geben an, ob es sich um job-rotation, job-enlargement oder job-enrichment handelt.

Unter Job-rotation versteht man im allgemeinen ein mehr oder weniger häufiges Wechseln zwischen unterschiedlichen Arbeitsvorgängen - im Extremfall besteht beim Fließband ein Arbeitsvorgang lediglich aus einem in Sekunden zu messenden Handgriff - so daß der Arbeiter lernt, verschiedene Arbeiten auszuführen. Die Vorteile der Jobrotation liegen darin, daß die einzelnen Handgriffe bzw. Arbeitsvorgänge selbst zwar nicht anspruchsvoller werden, der Wechsel zwischen mehreren von ihnen aber zumindest die Einförmigkeit bis zu einem gewissen Grad aufzuheben vermag. Zugleich kann der einzelne Arbeiter einen besseren Überblick über seine nächste Arbeitsumgebung gewinnen.

Für die Organisation selbst birgt Job-rotation den Vorteil, daß sie damit flexibler wird. Der Ausfall eines Arbeiters am Band wiegt z.B. nicht mehr so schwer, da in diesem Fall die Tätigkeit auch von anderen ohne Verluste ausgeführt werden kann. Die Nachteile, die für die Organisation daraus entstehen können, sind: geringere Routine und damit geringere Geschwindigkeit beim Arbeitsvollzug und ein insgesamt größerer Aufwand bei der Anlernung.

Von der Job-rotation sind allerdings in bezug auf Motivation keine allzu großen Effekte zu erwarten, da die Tätigkeit selbst nach wie vor anspruchslos ist und die Autonomie des Einzelnen, d.h. seine Möglichkeiten, über seine eigene Arbeit zu bestimmen, kaum erhöht wird. Und einige - allerdings auf anderen Tätigkeitsebenen gewonnene - Untersuchungsergebnisse sprechen dafür, daß eher die Art der Arbeit, der Arbeitsinhalt zur Job-identification führt, als das Ausführen einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben.[1)]

Diesen Anforderungen einer Änderung des Arbeitsinhaltes kommt das Job-enlargement eher entgegen. Mit ihm ist eine Ausweitung der Tätigkeit selbst gemeint, d.h. sie besteht nicht mehr aus nur einem Arbeitsvorgang, sondern umfaßt eine ganze Reihe von ihnen, die zusammen wiederum eine Einheit bilden. Job-enlargement findet z.B. dann statt, wenn ein Gerät, das vorher von 12 Arbeitern zusammengesetzt wurde, wobei jeder von ihnen immer die gleichen Handgriffe anbrachte, nun von einem einzigen Arbeiter zusammengesetzt wird, und dieser auch alle Handgriffe der anderen 11 ausführt. Dies impliziert zugleich eine Verlängerung der Dauer des jeweiligen Arbeitsvorganges und vermindert damit die psychisch-nervliche Beanspruchung des einzelnen Arbeiters. Job-enlargement beinhaltet darüber hinaus zugleich eine Abkehr - wenn auch u.U. nur andeutungsweise - von der prozeßorientierten hin zur produktorientierten Fertigung. Job-enlargement eröffnet so auch neue Möglichkeiten für die Gestaltung der Technologie der Organisation.

Als Auswirkungen von Job-enlargement konnten beim einzelnen Arbeiter ein Rückgang nervöser Beschwerden als Folge der längeren Arbeitsgänge und größere Arbeitszufriedenheit beobachtet werden.

---

1) vgl. Hall und Lawler: Job Characteristics and Pressures and the Organizational Integration of Professional, in: ASQ, Sept. 1970, pp. 276.

In einigen Fällen war ebenfalls eine höhere Produktivität festzustellen. Sie war z.T. darauf zurückzuführen, daß die Ausschußquote sank, das Weiterleiten der Werkstücke sich vereinfachte, und Schwächen in der Abstimmung der einzelnen Fließbandpositionen aufeinander hinsichtlich der Produktivität nicht mehr solch negativen Auswirkungen zeigten wie vorher.[1)]

Job-enlargement kommt in der Praxis kaum in der hier beschriebenen reinen Form vor. Meist tritt es als Job-enrichment auf.

Job-enrichment oder "vertical job-enlargement" wird dadurch charakterisiert, daß die Ausweitung der Aufgabe sich nicht nur auf mehrere zusammenhängende Arbeitsvorgänge beschränkt, sondern auch Kontroll- und Instandhaltung mit einbezieht. Der einzelne Arbeiter führt also auch Aufgaben durch, die sonst von Vorarbeitern oder Meistern wahrgenommen werden. Zusammen mit der Integration von kleineren Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten in den Aufgabenbereich des Arbeiters verfügt er über ein - verglichen mit herkömmlichen Arbeitsplätzen - beträchtliches Ausmaß von Unabhängigkeit und Verantwortung. Diese wird noch vergrößert, wenn Elemente der Planung, Materialbeschaffung usw. hinzukommen.

Die Einrichtung von job-enrichment bringt einige Probleme mit sich. Sie erfordert, zumindest in den unteren Ebenen der Organisation, einige strukturelle Änderungen. Insbesondere Vorarbeiter, Meister und Instandhaltungsarbeiter sind davon betroffen. Die Technologie muß ebenfalls mehr oder weniger umgestellt werden. Zudem findet während der Anfangsphase in der Regel ein Rückgang der Produktivität statt, der auch durch eine sorgfältige Vorbereitung der Arbeiter auf ihren neuen Aufgabenbereich kaum vermieden werden kann. Der Übergang geht überdies auch nicht schnell vonstatten. Sowohl das Management als auch die betroffenen Arbeiter haben einen Lernprozeß durchzumachen, der laufend wiederholt werden muß.[2)]

Ist die Einführungsphase vorbei, werden in bezug auf die Effektivität jedoch durchweg positive Auswirkungen des job-enrichment berichtet.[3)] Die Ausschußquote sinkt aufgrund des erhöhten Interesses der

---

1) vgl. Work-Structuring. A Summary of Experiments at Philips - 19 to 1968. Eindhoven, o.J., p. 9.

2) vgl. ibid., p. 13.

3) vgl. ibid.; vgl. Chris Argyris, a.a.O., pp 177; vgl. Work in Am rica, a.a.O., pp. 96 - 110; vgl. "Gegen Pfusch". Immer mehr US-Konzerne schaffen die Fließbandarbeit ab, in: Der Spiegel Nr. 41 1971, S. 134 ff.; Berichte auf der Tagung: Menschenwürde im Betr der Carl Backhaus-Stiftung vom 23.-25. März 1972, insbesondere Judith Buber-Agassi.

Arbeiter an ihrer Tätigkeit und die Flexibilität steigt. Diese Erfolge führen dazu, daß selbst in der Automobil-Branche, in der bis vor wenigen Jahren eine Abschaffung des Fließbandes noch undenkbar erschien, in einigen Unternehmen die Absicht besteht, job-enlargement und job-enrichment einzuführen bzw. seit kurzer Zeit bereits praktiziert wird.[1)]

Für die Arbeiter stellen job-rotation, job-enlargement und job-enrichment gegenüber den herkömmlichen Arbeitsplätzen zweifellos einen bedeutenden Fortschritt dar. Sie können z.B. bei job-enrichment, der weitestgehenden Lösung, in einem begrenzten Bereich durchaus über sich selbst bestimmen. Es ist daher auch nicht verwunderlich, wenn job-enlargement und job-enrichment auch von einzelnen Gewerkschaften[2)] und von den Jungsozialisten[3)] offiziell gefordert wird, zumal job-enrichment auf den unteren Ebenen der Organisation zugleich einen Abbau der hierarchisch-monokratischen Organisationsstruktur bedeutet.
Job-enrichment ist zwar als ein Ansatzpunkt anzusehen, der die Situation der Arbeiter entscheidend zu verbessern im Stande ist, indem es die durch die Arbeitsteilung geschaffene oberflächliche Unüberschaubarkeit in bezug auf das Produkt der Arbeit vermindert. Doch vermag es allein nicht, die Unüberschaubarkeit zu reduzieren, die aus einem Mangel an Information über die Einordnung der eigenen Arbeit in die wirtschaftlichen Zusammenhänge gesellschaftlicher Produktion herrührt.[4)] Erst bei einer Selbstbestimmung, die über den unmittelbaren Arbeitsplatz hinausgeht, und auch die Ziele des Unternehmens umfaßt, wird der einzelne Arbeiter vom Objekt des Arbeitsprozesses zu seinem Subjekt.

---

1) vgl.: Volvo verschrottet Henry Fords Fließband-System, in: Frankfurter Rundschau vom 4.8.1972; vgl. Gilles Anouilh: Vom Fließband zurück zum Menschen, in: Europäische Gemeinschaft, 1973, Heft 4, S. 14.

2) vgl.: Bei Fiat steckt der Zündschlüssel zum Klassenkampf. In Turin ist die Arbeitsstunde teurer als bei jeder anderen europäischen Autofabrik. Abschaffung des Fließbandsystems gefordert, in: Süddeutsche Zeitung vom 12.5.1971; vgl. auch die Forderungen der IG-Metall in den Verhandlungen um einen neuen Mantel-Tarifvertrag in der Metallindustrie von Nordbaden/Nordwürttemberg im Herbst 1973.

3) Auf dem Bundeskongreß der Jungsozialisten vom 9.-11.3.1973 in Bonn-Bad Godesberg.

4) vgl. Hugo Schmale: Abkehr vom Fließband, in: Manager-Magazin, Nr. 2, 1972, S. 91.

Bei aller Ergänzungsbedürftigkeit des job-enlargement und job-enrichment durch Partizipation an den Entscheidungen aller Ebenen darf allerdings auch nicht darüber hinweggesehen werden, daß sie auf dem Wege dorthin bedeutende Dienste zu leisten vermögen: sie bewirken eine Hebung des kognitiven Potentials und des Selbstbewußtseins der Organisationsmitglieder auf den untersten Ebenen der Hierarchie und stellen damit wichtige Voraussetzungen zu einer Demokratisierung von Unternehmen dar.

3. Beteiligungsmodelle

Im folgenden werden einige Organisationsmodelle dargestellt, die sich von den vorherigen grundsätzlich dadurch unterscheiden, daß sie explizit eine Demokratisierung der Betriebe, eine Änderung der Machtverhältnisse zugunsten der bisher in dieser Hinsicht Benachteiligten in der Organisation anzielen. Den Weg hierzu sehen alle Modelle, Konzeptionen und Vorschläge in einer Beteiligung der Organisationsmitglieder an betrieblichen Entscheidungen. Sie unterscheiden sich jedoch danach, welche betrieblichen Entscheidungen zur Disposition stehen sollen, ob Partizipation mittelbar oder unmittelbar erfolgt, und welche Entscheidungsbefugnisse weiterhin bei denjenigen verbleiben, die üblicherweise die Macht innehaben, also nach dem Gewicht, das den Stimmen der Organisationsmitglieder zugemessen wird. Die Umwelt spielt hierbei implizit oder explizit stets eine wesentliche Rolle, seien nun die von ihr ausgehenden Restriktionen oder Begünstigungen objektiv gegeben oder subjektiv eingeschätzt.

3.1 Das jugoslawische Modell der Arbeiterselbstverwaltung

Von den Modellen, die eine möglichst große Selbstbestimmung des Menschen im Betrieb anstreben, ist das jugoslawische Modell der Arbeiterselbstverwaltung wohl das bekannteste und in der Praxis am weitesten verbreitete. Es umfaßt alle Industriebetriebe Jugoslawiens und einen - relativ geringen - Teil der landwirtschaftlichen und handwerklichen Betriebe. Seit Mitte der sechziger Jahre werden über die Produktions- und Handelsbetriebe hinaus auch staatliche Verwaltung nach den Grundsätzen der Selbstverwaltung organisiert.[1)]

Ziel der Arbeitsorganisation ist nach dem Grundsatzgesetz über die Arbeitsverhältnisse die Befriedigung der Interessen sowohl des einzelnen als auch die des Betriebes und der Gesamtgesellschaft. Als Mittel zum Ziele der individuellen und allgemeinen

1) vgl. Herwig Roggemann: Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, Frankfurt 1970, S. 23 ff. (Die folgenden Ausführungen stützen sich in der Hauptsache auf diese Veröffentlichung.)

Interessen- und Bedürfnisbefriedigung sind die Entwicklung der Produktionskräfte, die Förderung der Produktivität der Arbeit und der Arbeitsprozesse, die bestmögliche Nutzung der Arbeitsmittel und die ständige Erhöhung der materiellen Interessiertheit anzusehen. Darüber hinaus soll die Selbstverwaltung "den Prozeß der Befreiung der Arbeit auch im Bereich der Arbeitsverhältnisse fördern."[1].

Im jugoslawischen Modell der Arbeiterselbstverwaltung sind vier Organe zu unterscheiden: das Arbeitskollektiv, der Arbeiterrat, der Verwaltungsausschuß und der Direktor.

In die Kompetenz der Werktätigen einer Arbeitsorganisation fallen nach der jugoslawischen Bundesverfassung von 1963 folgende Punkte:

"1. Die Arbeitsorganisation unmittelbar oder über Verwaltungsorgane, die sie selbst wählen, zu verwalten;

2. die Produktion oder sonstige Tätigkeit zu organisieren, für die Entwicklung der Arbeitsorganisation zu sorgen und Arbeits- und Entwicklungspläne und Programme festzusetzen;

3. Über den Austausch von Gütern und Dienstleistungen und über sonstige Fragen der Geschäftsführung der Arbeitsorganisation zu entscheiden;

4. Über die Nutzung gesellschaftlicher Mittel und über die Verfügung über sie zu entscheiden und die Mittel wirtschaftlich zweckmäßig zur Erzielung eines möglichst großen Effekts für die Arbeitsorganisation und die gesellschaftliche Gemeinschaft zu verwenden;

5. den Gewinn der Arbeitsorganisation zu verteilen und die Entwicklung der materiellen Basis ihrer Arbeit sicherzustellen; den Gewinn an die Werktätigen zu verteilen, die Pflichten der Arbeitsorganisation gegenüber der gesellschaftlichen Gemeinschaft zu erfüllen;

6. Über den Eintritt von Werktätigen in die Arbeitsorganisation, über die Beendigung ihrer Arbeit und über sonstige gegenseitige Arbeitsbeziehungen zu entscheiden; die Arbeitszeit in der Arbeitsorganisation in Einklang mit den allgemeinen Arbeitsbedingungen zu regeln, sonstige Formen von gemeinsamen Interessen zu lösen; die innere Kontrolle und die Öffentlichkeit der Arbeit sicherzustellen;

---

1) ibid, S 63.

7. ihre Arbeitsbedingungen festzusetzen und weiterzuentwickeln; den Arbeitsschutz und den Urlaub zu organisieren; die Bedingungen für ihre Ausbildung und für die Anhebung des persönlichen und gesellschaftlichen Standards sicherzustellen;

8. über die Umwandlung eines Teils der Arbeitsorganisation in eine selbständige Arbeitsorganisation sowie über die Fusion und den Zusammenschluß der Arbeitsorganisation mit anderen zu entscheiden."[1)]

Die Aufteilung dieser Kompetenzbereiche zwischen Arbeitskollektiv, Arbeitsrat, Verwaltungsausschuß und Direktor bleibt im einzelnen der Arbeitsorganisation selbst, den Vorschriften über die Unternehmen, deren Mittel und über die Arbeitsverhältnisse überlassen.

Das Arbeitskollektiv ist der eigentliche Träger der Selbstverwaltung. Es setzt sich aus allen im Betrieb beschäftigten Arbeitern zusammen. Alle Beschäftigten haben, unabhängig von ihrem betrieblichen Status, gleiche Rechte. Das Arbeitskollektiv kann die Selbstverwaltung sowohl mittelbar als auch unmittelbar ausüben.

Es hängt von der Größe des Betriebes ab, inwieweit sich das Arbeitskollektiv unmittelbar selbstverwaltet. In Betrieben bis zu 10 Beschäftigten übt das Arbeitskollektiv alle Selbstverwaltungsfunktionen selbst aus; es werden also kein Arbeiterrat oder Verwaltungsausschuß gebildet. In Betrieben mit bis zu 30 Mitgliedern werden nur die Rechte und Pflichten des Arbeiterrats, nicht jedoch auch des Verwaltungsausschusses vom Arbeitskollektiv übernommen. Die gleiche Regelung kann bei Betrieben mit bis zu 70 Beschäftigten angewendet werden. In diesen Betrieben, die keinen Arbeiterrat bilden, wählt das Arbeitskollektiv einen Vorsitzenden, der die Befugnisse eines Arbeiterratsvorsitzenden besitzt.

In größeren Betrieben, in denen die Selbstverwaltungsfunktionen weitgehend von gewählten Repräsentanten wahrgenommen werden, existieren jedoch folgende Formen der unmittelbaren Selbstverwaltung durch das Arbeitskollektiv:

---

1) ibid., S. 171 f.

1. Die Versammlung der Arbeiter des Arbeitskollektivs,

2. das Referendum und

3. andere besondere Formen unmittelbarer Verwaltung. Diese können "Umfragen" der Verwaltungsorgane bei Arbeitskollektivmitglieder sein, oder "Vorschlags- und Initiativrechte" einzelner Arbeitskollektivmitglieder an die Adresse der Verwaltung.[1)]

Die Beschlüsse der Betriebsversammlung sind in diesen Fällen aber nicht bindend für die Verwaltung. Die Verwaltungsorgane haben allerdings die Pflicht, jeden Antrag oder Vorschlag der Versammlung zu behandeln und ablehnende Stellungnahmen zu begründen.

Die in einem Referendum - einer geheimen schriftlichen Abstimmung unter den Mitgliedern des Arbeitskollektivs - gefaßten Beschlüsse hingegen sind für die Verwaltungsorgane bindend. Die Ausschreibung eines Referendums kann von der Betriebsverwaltung und auch von einzelnen Mitgliedern initiiert werden. Das Verlangen eines einzelnen Arbeiters auf ein Referendum zieht allerdings erst dann die Pflicht der Betriebsverwaltung nach sich, dieses Referendum auszuschreiben, wenn sie es ebenfalls für erforderlich hält.

Umfragen und Initiativvorschläge der Arbeiter sind für die Betriebsverwaltung ebenfalls nicht bindend, wenn auch ihr Informationsgehalt für die Betriebsversammlung beträchtlich sein kann.

Das Arbeitskollektiv in größeren Betrieben verwaltet sich selbst mittelbar durch die Wahl der drei Verwaltungsorgane: des Arbeiterrats, des Verwaltungsausschusses und des Direktors.

Der Arbeiterrat ist in allen diesen Betrieben das zentrale Verwaltungsgremium des Arbeitskollektivs. Er erläßt alle wichtigen Richtlinien für die Unternehmenstätigkeit und bestimmt die Geschäftspolitik. Seine Wahl erfolgt für zwei Jahre. Eine Wiederwahl ohne Unterbrechung ist nicht erlaubt. Die Zahl seiner Mitglieder beträgt mindestens 15. Der Arbeiterrat wählt aus seiner Mitte den Vorsitzenden, der die Sitzungen des Arbeiterrats (ungefähr einmal monatlich) einberuft und leitet. Die Sitzungen selbst sind öffentlich. Entscheidungen werden im Beschlußverfahren getroffen. Die

---

1) vgl. ibid., S. 70.

Arbeiterratsmitglieder sind dem Arbeitskollektiv und der Gesellschaft gegenüber verantwortlich und können für ihre Arbeit haftbar gemacht werden.

In großen Betrieben bildet der Arbeiterrat in der Regel Kommissionen, in die auch Mitglieder des Arbeitskollektivs, die nicht zum Arbeiterrat gehören, berufen werden können. Diese Kommissionen können fortlaufend oder nur für eine bestimmte Zeit bestehen. Ständige Kommissionen werden durchweg für die Bewältigung folgender Aufgaben gebildet:

- Wirtschaftsplanung und Finanzen
- Personalfragen
- Investitionsbauwesen und gesellschaftlicher Standard
- Rationalisierungsarbeit und
- Einstellung und Entlassung von Arbeitern.

Das dritte Selbstverwaltungsorgan ist der Verwaltungsausschuß. Er wird vom Arbeiterrat gewählt. Er kann sowohl aus Mitgliedern des Arbeiterrats als auch des Arbeitskollektivs bestehen. Die Zahl seiner Mitglieder soll mindestens 5 betragen.

Der Verwaltungsausschuß ist für die eigentliche Unternehmensverwaltung zuständig; er ist also ein Exekutivorgan, das schon zum Management zu zählen ist.

Die Amtszeit der Verwaltungsausschußmitglieder beträgt 1 Jahr. Eine einmalige Wiederwahl ist möglich. Die Sitzungen finden ungefähr einmal in der Woche und unter Ausschluß der Öffentlichkeit statt.

Das vierte Organ in den jugoslawischen Betrieben ist der Direktor. Er hat für die praktische Ausführung der von den anderen Selbstverwaltungsorganen getroffenen Entscheidungen zu sorgen, die tägliche Geschäftstätigkeit zu leiten und das Unternehmen im Wirtschaftsverkehr zu vertreten. Er ist "in seiner Arbeit selbständig und dem Arbeiterrat, dem Verwaltungsausschuß und dem Arbeitskollektiv für seine Arbeit persönlich verantwortlich."[1)]

---

1) Art. 53, Abs. 2 des Grundsatzgesetzes über die Unternehmen (GGU) von 1965, aus: Roggemann, a.a.O., S. 84.

Über die Besetzung des Direktorpostens können die Selbstverwaltungsorgane des Betriebes allerdings nicht allein entscheiden. Gemeinde und Partei haben ebenfalls Einflußmöglichkeiten darauf. Die Stelle wird, wie alle Posten leitender Arbeitsplätze, öffentlich von einer aus sechs Mitgliedern bestehenden Kommission ausgeschrieben. Von den sechs Mitgliedern werden drei vom Arbeiterrat des Betriebs und drei von der Gemeinde, in der der Betrieb ansässig ist, ernannt. Die Wahl erfolgt für 4 Jahre. Eine Wiederwahl ist unbegrenzt zulässig. Alle vier Jahre erfolgt erneut die Ausschreibung der Direktorenstelle. Auf diese Weise wird jeder Manager gezwungen, sich erneut zur Wahl zu stellen.

Um die Überschaubarkeit und damit eine Voraussetzung zur erfolgreichen Realisierung der Arbeiterselbstverwaltung zu sichern, wurden in Jugoslawien sehr große Betriebe dezentralisiert; und zwar durch die Bildung von sog. "ökonomischen Einheiten" oder "Arbeitseinheiten". Eine Arbeitseinheit bilden die Werkstätigen, die bestimmte Mittel im Arbeitsprozeß nutzen, in einem Teil des Unternehmens, der eine Einheit oder einen abgeschlossenen Teil darstellt, dessen Arbeitsergebnisse geplant und gemessen werden und zur Grundlage für die Festsetzung von Verteilung des Einkommens gemacht werden können.[1)]

Die Bildung von Arbeitseinheiten muß von Mitgliedern des Arbeitskollektivs beantragt und vom Arbeiterrat beschlossen werden. Eine Arbeitseinheit setzt sich aus den gleichen Organen zusammen wie ein Betrieb, d.h. es besteht aus dem Kollektiv einer ökonomischen oder (Arbeits)Einheit, dem Rat der ökonomischen Einheit, dem Verwaltungsausschuß der ökonomischen Einheit und dem Leiter der ökonomischen Einheit. Die Selbstverwaltungsorgane dieser ökonomischen Einheiten sind in ihren Beschlüssen weitgehend autonom. Der Arbeiterrat oder Verwaltungsausschuß auf gesamtbetrieblicher Ebene erhält damit die Aufgabe, die einzelnen Arbeitseinheiten zu koordinieren. Bei divergierenden Beschlüssen der einzelnen Einheiten können sie diese auch aufheben.

Die Regelung von Konflikten geschieht auf folgende Art und Weise: Leitungs- und Vertretungsorgane der Selbstverwaltung und einzelne

---

1) Art. 31, Abs. 2 des GGU, nach Roggemann, a.a.O., S. 95 f.

ihrer Mitglieder sind vor Ablauf ihrer Amtszeit abwählbar. Das Verfahren zur Abberufung des Arbeiterrats oder eines seiner Mitglieder kann z.B. von einem Zehntel, mindestens jedoch 10 Mitgliedern des Arbeiterkollektivs in Gang gesetzt werden. Die Abwahl geht in Form eines Referendums, das in diesem Fall auch vom Vorsitzenden der Gemeindeversammlung ausgeschrieben werden kann, vor sich. Eine einfache Mehrzahl genügt. Gründe für die Abwahl brauchen nicht vorgebracht zu werden.

Die Abwahl eines Mitglieds des Verwaltungsausschusses kann von einem Drittel der Arbeiterratsmitglieder beantragt und muß von einer qualifizierten Mehrheit beschlossen werden.

Die Abberufung des Direktors kann nur unter Angabe von Gründen vom Arbeiterrat auf Vorschlag der für die Wahl des Direktors zuständigen Kommission erfolgen.

Zur Beilegung von Konflikten, wie z.B. zwischen Management und Arbeiterrat oder Arbeitskollektiv oder zwischen einzelnen Arbeitseinheiten des Betriebs, sind folgende Regelungen vorgesehen:

Auf innerbetrieblicher Ebene sind drei, je nach Art der anfallenden Konflikte, verschiedene Schlichtungsorgane vorgesehen. Bei Differenzen zwischen dem Direktor und anderen Verwaltungsorganen wird z.B. ein innerbetriebliches Aufsichtsorgan angerufen. Streitigkeiten zwischen einzelnen Arbeitseinheiten oder zwischen diesen und dem Gesamtbetrieb sollen in einer innerbetrieblichen "Arbitrage" geschlichtet werden, einem Unternehmensschiedsgericht. Ist ein Arbeiter der Meinung, seine Rechte seien verletzt worden, kann er sich an ein dafür vorgesehenes Selbstverwaltungsorgan im Betrieb wenden. In den meisten Fällen ist dies der Arbeiterrat. Der Arbeiter kann sich aber auch bei der Gemeindeverwaltung beschweren, die dann bei der Betriebsverwaltung zu vermitteln sucht.

Wurde im Betrieb abschließend entschieden, können noch die Gemeindegerichte angerufen werden. Wurde das Recht auf Selbstverwaltung im Betrieb verletzt, hat aber nicht nur der einzelne Arbeiter, sondern auch die Gemeindeverwaltung und die Gewerkschaftsorganisation das Recht, Strafantrag zu stellen.

Das jugoslawische Modell der Arbeiterselbstverwaltung kann nur funktionieren, wenn die Umwelt folgende Voraussetzungen erfüllt:

- der einzelne Betrieb hat weitgehende Entscheidungsfreiheit, d.h. es besteht keine zentrale und totale Planung, wie dies z.B. in anderen sozialistischen Ländern der Fall ist;
- die Produktionsmittel weder Privateigentum sind, wie im Kapitalismus, noch Staatseigentum, sondern der Gesellschaft, d.h. den Mitgliedern der Arbeitsorganisation kollektiv gehören.

Arbeiterselbstverwaltung bedingt, daß der Einfluß von außen auf die zu treffenden Entscheidungen möglichst gering gehalten wird, damit der einzelne Arbeiter in seinem Arbeitskollektiv und durch die von ihm bestellten Leitungs- und Vertretungsorgane wesentlichen Einfluß auf seine Arbeit, auf die Art und Menge der Produktion, die Gestaltung der Arbeitsprozesse und die Verwendung der Arbeitsergebnisse hat, also selbst Wirtschaftssubjekt ist. Bleibt der Arbeiter jedoch Befehlsempfänger, sei es einer zentralen Planungs- oder Verwaltungsbehörde oder des Privateigentümers, ist seine Selbst- und Mitverwaltung nur solange erwünscht, als sie mit den Intentionen der Befehlenden übereinstimmt, bleibt er nach wie vor Wirtschaftsobjekt.[1)]

Die Entscheidungsfreiheit des einzelnen Betriebs wird allerdings dort beschränkt, wo durch den Marktmechanismus wichtige Interessen der Gesellschaft nicht wahrgenommen werden. Dies betrifft vor allem die Investitionsstruktur und das wirtschaftliche Entwicklungstempo in Jugoslawien.

Die staatliche Rahmenplanung wird von Planungsämtern bei Bund, Republik und Gemeinden erarbeitet und befaßt sich mit folgenden Problemen:

- Investitionen in neuen Produktionskapazitäten,
- Investitionslenkung, um Strukturverbesserungen zu erreichen,
- Infrastruktur und sog. Grundinvestitionen,
- bestmögliche regionale Verteilung der Arbeit und Allokation der Produktionskräfte.[2)]

---

1) vgl. H. Roggemann, a.a.O., S. 126.
2) vgl. ibid., S. 126 und 145.

Das jugoslawische Modell der Arbeiterselbstverwaltung wird dadurch charakterisiert, daß eine dualistische Organisationsstruktur existiert, d.h. daß sich zwei voneinander getrennte Macht- und Hierarchiebeziehungen ausmachen lassen. Auf der einen Seite besteht die traditionelle hierarchische, von oben nach unten verlaufende organisatorische Machtstruktur. Sie wird verkörpert durch den Direktor und dem ihm untergeordneten mittleren und unteren Management. Auf der anderen Seite befindet sich daneben eine von unten nach oben aufbauende Machtstruktur, die vom Arbeitskollektiv zum Arbeiterrat und Verwaltungsrat führt. Dies beinhaltet, daß der einzelne Arbeiter, der als Mitglied des Arbeitskollektivs über die Wahl des Arbeiterrats über die Geschicke des Unternehmens mitentscheiden kann, im betrieblichen Alltag sich nach wie vor in der traditionellen Position des Untergeordneten befindet, der den Weisungen seines Vorgesetzten gehorsam zu leisten hat. Das jugoslawische Modell stellt damit das extreme Gegenstück dessen dar, was große Teile der Human-Relations-Schule, die Prinzipien des job-enlargements, des job-enrichments und das noch darzustellende Konzept der Mitbestimmung am Arbeitsplatz anzielen: eine Entscheidungsbeteiligung des Arbeiters in den Situationen des betrieblichen Alltags.

In den jugoslawischen Betrieben stehen vom Entwurf her nur die Ziele des Unternehmens für die Mitglieder zur Disposition. Auf die Gestaltung seiner unmittelbaren Arbeitsumgebung hingegen, die zeitlich und auch von ihrer inhaltlichen Bedeutung her sein Leben dominiert, besitzt er keinerlei Einfluß.

Die bei der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung zu beobachtenden Schwachstellen sind z.T. auf diese Eigenart des Systems, nicht zuletzt den Dualismus in der Organisationsstruktur, zurückzuführen; z.T. sind sie allerdings auch durch die spezifischen jugoslawischen Verhältnisse bedingt. Hierbei werden die aus dem System herrührenden Schwächen durch die Gegebenheiten der jugoslawischen Gesellschaft tendenziell noch verstärkt und umgekehrt.

Zu den nur unzureichend gelösten Problemen zählt z.B. ohne Zweifel die Verteilung des Gewinns.

Die Verteilung des Ertrages auf das persönliche Einkommen der Arbeiter und auf die verschiedenen Fonds ist Angelegenheit des Arbeiterrats des Betriebes. Hier entstehen unterschiedliche Konflikte.

1. Die Entlohnung kann nach der erbrachten Leistung oder nach dem Anteil am erwirtschafteten Ertrag erfolgen;

2. das Einzelinteresse des einzelnen Arbeiters an einem möglichst hohen Einkommen steht häufig einem langfristigen Investitionsinteresse der Unternehmensführung entgegen;

3. einzelne Gruppen von Arbeitskollektivmitgliedern vertreten, je nach ihrer persönlichen Qualifikation, unterschiedliche Interessen.[1)]

Durch dieses Verteilungssystem wird es möglich, daß Arbeiter, die in zwei verschiedenen Betrieben die gleiche Arbeit machen, unterschiedlich bezahlt werden. Im Bundesgesetz von 1965 wird zwar ein persönliches Mindesteinkommen garantiert, dieses ist jedoch in der Regel äußerst gering. Der Arbeiter im jugoslawischen Selbstverwaltungsmodell trägt also ein echtes Einkommensrisiko, das sich in der Praxis als äußerst schwer herausgestellt hat.[2)]

Ein weiteres Problem im jugoslawischen Modell besteht in der unterschiedlich starken Vertretung der einzelnen sozialen Schichten in den Vertretungsorganen. In der Praxis ist eine Tendenz festzustellen, mehr Höherqualifizierte in die Selbstverwaltungsorgane zu wählen als es ihrem Anteil im Betrieb entspricht.[3)] Eine Folge davon kann z.B. sein, daß bei der Einkommensverteilung die Höherqualifizierten bevorzugt werden.

Der relativ niedrige Bildungsstand (rd. 20 % der Bevölkerung sind Analphabeten) der jugoslawischen Arbeiter behindert ebenfalls erheblich das Selbstverwaltungssystem, und zwar auf zweifache Weise. Zum einen setzt das Selbstverwaltungssystem in der Regel einen Grad von Rationalität voraus, der nur von wenigen erreicht wird. Darüber hinaus ist der niedrige Bildungsstand auch zum großen Teil für das

---

1) vgl. ibid., S. 187.

2) vgl. Peter Brügge: Samstags ohne Bezahlung ins Werk, in: Der Spiegel, Nr. 14, 1973, S. 134-142.

3) vgl. Paul Blumberg, a.a.O., pp. 218 ff.

bestehende Ausmaß an Apathie und Unwissen innerhalb der Arbeiterschaft gegenüber der Arbeiterselbstverwaltung verantwortlich zu machen.[1] Dies wiederum verstärkt die Tendenz, daß nur eine relativ kleine Gruppe aktiv an der Selbstverwaltung teilnimmt.

Eine weitere, und die wahrscheinlich entscheidende Gefahr für das Funktionieren der Arbeiterselbstverwaltung liegt darin, daß die Position des Direktors in der Praxis häufig wesentlich stärker ist als im Modell vorgesehen, und die tatsächlichen Machtbefugnisse nicht bei den Arbeitern und ihren Vertretern, sondern beim Direktor anzutreffen sind.[2] Diese Vermutung wurde in einer Befragung von vier jugoslawischen Betrieben unterstützt. Auf die Frage, welche Gruppen im Betrieb den größten Einfluß hätten, nannten sowohl Mitglieder der Arbeiterselbstverwaltung als auch Belegschaftsangehörige ohne Funktion übereinstimmend die Manager und Stabstelleninhaber. Den geringsten Einfluß haben die un- und angelernten Arbeiter. Daran vermag auch ihre Vertretung im Arbeiterrat nichts zu ändern.[3]

Diese Entwicklung ist nicht zuletzt ein Ergebnis der dualen Organisationsstruktur, die dem Direktor, als dem Leiter des Betriebs, der für die Ausführung der Entscheidungen der Selbstverwaltungsorgane verantwortlich ist, praktisch das Übergewicht verleiht. Sie wird durch zwei Faktoren weiter begünstigt: Einerseits erhöht die Komplexität eines Betriebes den Bedarf an Expertenwissen zu seiner Leitung, über das wiederum der Direktor und die ihm untergebenen Technokraten, weniger dagegen die gewählten Arbeitervertreter, verfügen. Mit sinkenden Kontrollmöglichkeiten der Arbeiter dem Direktor gegenüber erhöht sich aber dessen Chance, seine Position auszubauen.

Und auch hier wiederum wirkt sich das relativ niedrige Bildungsniveau in Jugoslawien als Verstärker aus.

---

1) vgl. Paul Blumberg, a.a.O., S. 227.

2) vgl. Titos mißratenes Lieblingskind. Bei der Arbeiterselbstverwaltung bleibt der Graben zwischen Utopie und Wirklichkeit breit, in: "Die Zeit" vom 28.5.1971.
vgl. auch: Josip Obradovic, John R.P. French jr., Willard L. Rodgers: Workers' Councils in Yugoslavia. Effects on Perceived Participation and Satisfaction of Workers, in: Human Relations, 1970, Nr. 5, pp. 469 f.

3) Bogdan Kavcic, Veljko Rus and Arnold S. Tannenbaum: Control, Participation and Effectiveness in Four Yugoslav Industrial Organizations, in: ASQ, 1971, p. 84

Das Übergewicht der technokratischen Komponente und zugleich die u zureichende Verankerung der Selbstverwaltungsgremien in der Basis der Arbeitenden wird auch von der Partei gesehen. In der jüngster Zeit sind daher Bestrebungen zu beobachten, dies zu reduzieren. So wird zur Zeit ein Konzept diskutiert, das eine konsequente Dezentralisierung der Betriebe vorsieht. Sein Name wird mit O.O.U.R. angegeben. Ihm zufolge sollen die Unternehmen in die kleinsten te. nologisch möglichen Einheiten aufgeteilt und für diese Selbstverwaltungsorgane eingesetzt werden. Damit würden die Machtbefugnisse wohl des Direktors des Unternehmens als auch des zentralen Arbeiterats und Verwaltungsausschusses beschnitten.[1)]

Betrachtet man abschließend die faktische Machtverteilung in den Betrieben der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung und nimmt m sie als entscheidendes Kriterium dafür, inwieweit das Ziel, daß di Arbeiter über das Unternehmen bestimmen, erreicht wird, so ist fol gendes zu sagen: Faktisch ist die Entfernung von erklärtem Ziel noch recht groß. Die dualistische Organisationsstruktur beschränkt zum einen die Selbstbestimmung nur auf einen Teil der anstehenden Probleme, nämlich auf die Ziele des Unternehmens. Auf die tägliche Arbeit bezieht sie sich nicht. Die Einwirkungen des Arbeiterrats auf die Betriebspolitik verändern weder die tägliche Routine noch die Beziehungen des einzelnen Arbeiters zu Kollegen und Vorgesetzt Die frustrierenden Aspekte der Technologie und der bürokratischen Verwaltung werden hierdurch kaum berührt.[2)] Zum anderen erhält der Direktor faktisch aufgrund einer im Vergleich zum Arbeiterrat dominierenden Expertise ein Übergewicht an Macht, das laut Modell nicht vorgesehen ist.

Darüber hinaus bedeutet nicht nur die tatsächliche Verschiebung de Macht vom Arbeiterrat zum Direktor hin, daß eine Realisierung der mit der Selbstverwaltung verbundenen Zielvorstellungen aussteht. Mängel sind auch da feststellbar, wo es um die Rekrutierung der Pe sonen geht, die die Selbstverwaltungsfunktionen ausüben.

Nicht jeder hat die gleiche Chance gewählt zu werden.

---

1) vgl. Tito entmachtet die Technokratie, in: Handelsblatt vom 10.7.1973.

2) vgl. ibid.

Beurteilt man den Erfolg der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung, darf jedoch nicht übersehen werden, daß ein Teil seiner Schwächen zwar im System selbst liegen, ein Teil aber auch auf die ungünstigen Voraussetzungen, was den Bildungsstand der Arbeiter betrifft, zurückzuführen ist. Andererseits erscheinen einige Umweltbedingungen die Zielvorstellungen, vergleicht man sie mit Betrieben in kapitalistischen Wirtschaftssystemen, zu begünstigen. Hier ist z.B. an erster Stelle zu nennen, daß die Produktionsmittel weder Privat- noch Staatseigentum sind, sondern dem Arbeitskollektiv gehören. Hierzu zählt auch, daß der Einfluß von außen relativ gering ist.

3.2 Das norwegische Modell der sich selbststeuernden Teilgruppen

In Skandinavien und insbesondere in Norwegen sind in den letzten Jahren eine zunehmende Anzahl von Versuchen mit der Einführung größerer Selbst- und Mitbestimmungsrechte gemacht worden.

In mehreren norwegischen Betrieben, der bekannteste ist wohl Norsk Hydro, sind diese Experimente inzwischen mit einem teilweise recht großen Erfolg praktiziert worden. In Schweden und Dänemark sind in den letzten Jahren ähnliche Versuche initiiert worden.[1] Sie sind jedoch noch nicht in einem Stadium, in dem ein Urteil über Erfolg oder Mißerfolg möglich wäre. Kernstück dieser Versuche ist das Konzept von sich selbst regulierenden Teilgruppen. Es wurde im wesentlichen von Einar Thorsrud vom Osloer Institut für Arbeitspsychologie entwickelt, der auch die Durchführung der Versuche begleitete.

Das Konzept der sich selbst steuernden Teilgruppen entstand aus der Einsicht, daß "industrielle Demokratie", beschränkt sie sich auf die obersten Ebenen eines Unternehmens, zu keinem befriedigenden Ergebnis führe. Die subjektive und auch objek-

---

1) vgl. Gerhard Bihl: Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen, München 1973.

tive Lage des Arbeiters ändert sich dadurch nicht.[1] Die Erfahrungen in der BRD mit der paritätischen Mitbestimmung in der Montanindustrie stimmen mit denen, die in Norwegen mit Einrichtungen ähnlicher Art gemacht wurden, überein. Bei einer Anfang der sechziger Jahre von Thorsrud durchgeführten Untersuchung über die Entsendung von Vertretern der Belegschaft in leitende Gremien von fünf Betrieben zeigte sich, daß die Belegschaftsvertreter nicht in der Lage waren, die Interessen der Arbeitnehmer des Betriebes wirkungsvoll wahrzunehmen.[2]

Diese Erkenntnis führte zu der Überlegung, daß, wenn industrielle Demokratie mehr sein soll als erweiterte Verhandlungen und Beratungen, ein Transfer von Macht vom Management zu den Arbeitnehmern stattfinden muß. Diesen Prozeß auf der höchsten Ebene zu beginnen, erschien sehr schwierig. Wenn demokratische Partizipation Realität werden sollte, empfahl es sich vielmehr auf einer der unteren Ebenen anzufangen.

Als eine notwendige, und für Norwegen erfüllte Voraussetzung hierzu sieht Thorsrud an, daß die Arbeitnehmer fähig und willens sind, zu partizipieren, also u.a. über ein ausreichendes Bildungsniveau verfügen.[3]

In dem zuletzt genannten Punkt trafen sich die Überlegungen von Gewerkschaften und Wissenschaftlern mit denen der Arbeitgeber. Bei den letzteren setzte sich zunehmend der Standpunkt durch, daß die gegenwärtigen Strukturen in der Organisation von Arbeit in vielen Fällen dem einzelnen nicht genügend Raum geben für seine persönliche Entwicklung und zur Anwendung seiner Kenntnisse und Fähigkeiten.[4]

Die unter der Begleitung von Thorsrud durchgeführten Experimente fanden daher sowohl von seiten der Gewerkschaften als auch der Arbeitgeberverbände Unterstützung. Damit war eine weitere Vorbedingung zum Gelingen der Versuche erfüllt.

---

1) vgl. Paul Blumberg: a.a.O., pp. 2.

2) vgl. Einar Thorsrud und Fred E. Emery: Form and Content in Industrial Democracy, London/Tavistock 1969.

3) vgl. Einar Thorsrud und Fred E. Emery: Industrial Democracy in Norway, in: Industrial Relations, Vol. 9, Nr. 10, Febr. 1970, p. 193.

4) vgl. Statement at Seminar : "Industrial Democracy in the Netherlands" in Haag in October 1969 by director Dr. Qyvind Skard, Norwegian Employers' Confederation, Oslo, hektogr. Man. p. 2.

Der nun entwickelte alternative Weg zur Erreichung von mehr "Demokratie" in der Arbeitswelt konzentrierte sich vor allem darauf, für den einzelnen mehr Gelegenheiten zur Partizipation zu schaffen. Thorsrud und seine Mitarbeiter gingen hierbei davon aus, daß, soll "industrial democracy" erreicht werden, folgenden Bedürfnissen Rechnung getragen werden müsse:

- dem Bedürfnis nach einem Arbeitsinhalt, der nicht nur Anforderungen an die reine Ausdauer stellt, sondern der auch ein Minimum an Abwechslung vorsieht;
- dem Bedürfnis, bei der Arbeit zu lernen;
- dem Bedürfnis nach einem gewissen Bereich, in dem der Einzelne selbständig entscheiden kann;
- dem Bedürfnis nach einem Mindestmaß an sozialer Unterstützung und Anerkennung am Arbeitsplatz;
- dem Bedürfnis des Einzelnen, eine sinnvolle Beziehung zwischen dem, was er produziert, zu seinem sozialen Leben herzustellen;
- dem Bedürfnis, das Gefühl zu haben, daß die eigene Arbeit zu einer erstrebenswerten Zukunft beiträgt.[1)]

Den Zusammenhang zwischen der Befriedigung dieser Bedürfnisse und "industrial democracy" sieht Thorsrud darin, daß nach dem bisherigen Erkenntnisstand die Art und Weise, in der Arbeiter am Arbeitsleben des Betriebes teilhaben, in enger Beziehung zu dem Gebrauch steht, den sie von Repräsentations- und Beratungsmöglichkeiten machen und zu ihren Einstellungen wie z.B. Apathie oder Interesse, Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Je mehr der einzelne seine Arbeit selbst steuern kann, je mehr er seine Anstrengungen mit denen anderer verknüpfen kann, umso wahrscheinlicher ist es, daß er sich mit seiner Arbeit identifiziert. Diese positive Einstellung zeigt sich u.a. in einer initiativen und kreativen Verhaltensweise, die Grundlage für ein demokratisches Verhalten ist.

Thorsrud ist allerdings der Meinung, daß dieser Effekt nicht unter allen Umständen zu erreichen sei. Erfolg oder Mißerfolg hingen nicht zuletzt auch vom Stand der Technik ab.[2)]

---

1) vgl. Einar Thorsrud and Fred E. Emery: Industrial Democracy..., a.a.O., p. 194.

2) vgl. ibid.

Ein Mittel, die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zu befriedigen und ein größeres Ausmaß an Selbst- und Mitbestimmung für den einzelnen herbeizuführen, sieht Thorsrud in der Bildung von sich selbst steuernden Gruppen oder autonomen Arbeitsgruppen. Diese teilautonomen Arbeitsgruppen werden durch zwei Kennzeichen charakterisiert: Zum einen soll in diesen Gruppen das Prinzip der Arbeitsteilung nach Möglichkeit aufgehoben sein, d.h. jedes Mitglied der Gruppe sollte eine Vielzahl von Tätigkeiten, die innerhalb der Gruppe anfallen, beherrschen, so daß in der Gruppe niemand die Rolle eines Spezialisten innehätte. Zum anderen kann die Gruppe kleinere Entscheidungen selbst treffen. Auf diese Weise wird der einzelne Arbeiter nicht nur ständig höher qualifiziert, auch seine Isolation am Arbeitsplatz wird aufgehoben, und er erhält Einblick in Ziel und Zwecke seines Tuns. Seine Arbeit bekommt für ihn einen Sinn, ebenso wie er Verständnis für die Arbeit der anderen aufbringt. Seine kognitiven Fähigkeiten erhöhen sich ebenso wie seine Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

In jeder Gruppe wird eine Kontaktperson gewählt, die für die Koordination, Kommunikation und Information innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppe und zwischen der eigenen Arbeitsgruppe und anderen Gruppen oder Gremien zuständig ist. Auf diese Weise arbeitet die einzelne Gruppe ohne einen direkten Vorgesetzten.[1)]

Autonome Arbeitsgruppen wurden erstmals Mitte der sechziger Jahre in vier Unternehmen versuchsweise eingesetzt.[2)] Die Experimente in einem Betrieb des Norsk Hydro Konzerns in Porsgrunn und einem der Nobö AG in Hommelvik stellen dabei die umfassendsten dar.

Die Experimente zerfallen in der Regel in verschiedene Phasen, von denen aber jede von großer Wichtigkeit ist:

1. Zunächst wurde ein Gremium (joint committee), bestehend aus Vertretern der Gewerkschaften, der Arbeitnehmer und der Wissenschaftler gegründet. In ihm wurden gemeinsam Planung und Entwicklung der Experimente betrieben.

---

1) vgl. Gerhard Bihl, a.a.O. S. 25.

2) vgl. ibid. S. 91.

2. Die Wahl der Betriebe, in denen die Experimente durchgeführt wurden. Dies erfolgte in Zusammenarbeit zwischen dem "joint-committee" und dem Management und der Gewerkschaft des jeweiligen Betriebes. Der Wahl lagen von den Wissenschaftlern erarbeitete Kriterien zugrunde, die für einen erfolgreichen Wandel bedeutungsvoll erschienen, wie z.B. der technologische Stand des Betriebes, die herzustellenden Produkte usw.

3. Die ausgewählten Betriebe wurden daraufhin untersucht, ob sie, gemessen an den an sie gerichteten Umweltanforderungen, fähig wären, weitreichende Veränderungen zu ertragen. Es wurde z.B. ihre Marktlage analysiert, ihre finanzielle Situation, ihre Stellung auf dem Arbeitsmarkt usw.

4. Die Wahl der Abteilungen bzw. des Ortes innerhalb des Unternehmens, an dem die Experimente stattfinden sollten. Dies geschah wieder in Zusammenarbeit mit dem Management und den shop-stewards der Betriebe. Die Wahl wurde u.a. beeinflußt von dem Stand der Technik, der strategischen Stellung der Abteilung innerhalb des Betriebes usw.

5. Die Gründung von Aktionskomitees. Diese setzen sich zusammen aus den Vertretern der Arbeiter, des Aufsichtspersonals und des Abteilungs- und Betriebsmanagements. Die Verantwortung für die Ausführung des Experiments in den einzelnen Betrieben ging mit der Zeit vollständig von der Forschungsgruppe auf dieses Aktionskomitee über.

6. Die Analyse des sozio-technischen Systems der ausgewählten Abteilungen. Sie wurde in Zusammenarbeit mit dem Aktionskomitee und Spezialisten unternommen. Die Hauptschritte dieser Analyse waren:

   - Eine Beschreibung des inputs und des outputs der Abteilung, seiner Variationen in bezug auf Qualität und Quantität usw.

   - Der Versuch, das relative Gewicht der verschiedenen Variationen nach Ansicht der Arbeiter, des Managements und der Spezialisten zu erfahren. Mit diesem Schritt wurden Abhängigkeiten festgestellt, Subsysteme identifiziert, die Definition der Hauptaufgabe der Abteilung ermöglicht und die Konstruktion eines effektiven feed-back-systems der Ergebnisse.

   - Eine Beschreibung der formalen Organisation, der Positionen, der Arbeitsrollen, der Rekrutierung und des Einarbeitens.

   - Eine Analyse des Kommunikationsnetzes.

   - Interviews mit den Arbeitnehmern, um die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit dem alten Organisationssystem festzustellen.

   - Analyse des Entlohnungssystems, besonders in Hinsicht auf die Verteilung von Leistung und Verantwortung.

7. Die Beschreibung der Unternehmenspolitik

8. Das Änderungsprogramm. Es wurde in Zusammenarbeit mit den betroffenen Arbeitnehmern, Betriebsspezialisten und dem Aktionskomitee ausgearbeitet. Beispiele für eingeführte Veränderungen sind:

   - Die Vermittlung von mehr Qualifikationen bei den Arbeitnehmern so daß job-rotation innerhalb der Arbeitsgruppe stattfinden kann. (So wurde z.B. in Norsk Hydro für die Belegschaft ein bezahlter Lehrgang von 200 Stunden - hier vor allem in Chemie und Mathematik - abgehalten.)[1]

   - Die Entwicklung eines neuen Systems, das Steuerungs- und Kontrolldaten in erster Linie direkt den Arbeitern zugehen läßt, und erst in zweiter Linie dem höheren Management.

   - Die Institutionalisierung von Besprechungen, Herstellung von Kontakten usw., die es den Arbeitern als Gruppe ermöglichen, ihre Aktivitäten zu planen und zu koordinieren.

   - Die Vorbereitung der Vorarbeiter darauf, die Gruppen nicht mehr zu überwachen, sondern ihre Aktivitäten zu planen und zu koordinieren. Sie übernehmen damit Funktionen des mittleren Managements.

   - Die Revision der finanziellen Anreizsysteme. Das neue Bonussystem belohnt nicht mehr in erster Linie Qualität und Quantität des outputs, sondern die Qualifikation des Arbeiters, als wieviel Tätigkeit bzw. Arbeitsgebiete er beherrscht.

9. Institutionalisierung des Wandels (Change process). Die Verantwortung für den Plan wird vom Aktionskomitee den Managern und shop-stewards oder anderen formalen Gremien übertragen, d.h. man versuchte, die aus dem Experiment gewonnenen Erkenntnisse im Verhalten des Managements zu verankern.

10. Die Diffusion der Ergebnisse. Die Verantwortung hierfür liegt sowohl bei den einzelnen Betrieben, in denen die Experimente durchgeführt werden, als auch beim "joint comittee" und den Wissenschaftlern.[2]

Die Ergebnisse nach mehr als 6 Jahren des Experimentierens stellten sich im Norsk Hydro-Betrieb in Porsgrunn wie folgt dar:

Die Forschungsstrategie hatte zu bedeutenden organisatorischen Veränderungen auf den meisten Ebenen des Betriebs geführt, insbesondere hinsichtlich der verbesserten Möglichkeiten weiterzulernen und der täglichen Entscheidungen.

---

1) vgl. Norwegische Mitbestimmungsexperimente, in: Neue Zürcher Zeitung, vom 8.8.1971.

2) vgl. Einar Thorsrud: Collaborative Experiments. A Norwegian Approach to Industrial Democracy, hektogr. Man. eines Referates, gehalten auf dem Seminar: A Scandinavian Approach towards In-

Die Arbeiter bevorzugten in ihrer überwiegenden Mehrheit das System der sich selbst steuernden Gruppen im Vergleich zur herkömmlichen Organisationsstruktur. Die geänderte Einstellung zur Arbeit hatte nicht nur das Betriebsklima positiv beeinflußt, sondern hatte auch in den Jahren nach Einführung des Experiments zur Erhöhung der Produktion und der Löhne geführt.[1] Die Produktionskosten sanken in den ersten 6 Monaten z.B. um 30 %; und die Absentismusrate betrug 4 % im Vergleich zu 7 % in anderen Abteilungen des Betriebs.[2]

Ähnlich stellte sich die Situation bei der Nobö AG in Hommelvik dar. Nach 30 Wochen war in der Versuchsabteilung eine Produktivitätssteigerung von 20 % festzustellen, was einer Steigerung des durchschnittlichen Gesamtverdienstes eines Arbeiters um 11 % entsprach, wobei eine gleichzeitige Steigerung der Arbeitsqualität beobachtet wurde.[3] Auch hier überwog die Zufriedenheit der Arbeiter mit dem Gruppensystem. Bei einer Nachuntersuchung, in die noch weitere fünf Abteilungen des Betriebs, die später zum System der selbststeuernden Gruppen übergegangen waren, einbezogen wurden, gaben von 68 befragten Arbeiter auf die Frage nach dem Positivsten am neuen System folgende Antworten:

Tabelle : Das Positivste am neuen System[4]

Antwortmöglichkeiten	Anzahl der Nennungen N = 68 Mehrfachnennungen möglich
Freiheit in der Arbeit	29
besserer Arbeitsinhalt	18
besseres Verhältnis zu Kollegen	15
größerer Verdienst	4
insgesamt besser, aber nichts besonderes hervorzuheben	19
insgesamt schlechter	2

1) vgl. Norwegische Mitbestimmungsexperimente, a.a.O.

2) vgl. Work in America, a.a.O., p. 196.

3) vgl. Gerhard Bihl, a.a.O., S. 29.

4) Die Tabelle wurde mit kleinen Änderungen übernommen von Gerhard Bihl, a.a.O., S. 31.

Es wurde aber auch festgestellt, daß weitreichender Wandel nicht erfolgreich auf einer Ebene oder in einem Teil eines Betriebes durchgesetzt werden kann, ohne daß sich zugleich die übrige Organisation ändert.

Die Unterstützung der Experimente durch die Umwelt, in diesem Fall der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände stellte für ihre Durchführung und die Diffusion der Ergebnisse eine wichtige Vorbedingung dar.[1] Die Verarbeitung neuer Organisationsprinzipien, die dem einzelnen mehr Möglichkeiten bieten, weiterzulernen und über sich selbst zu bestimmen, d.h. an Entscheidungen teilzuhaben, wird als fundamental notwendig auch auf anderen Bereichen wie z.B. dem Erziehungssektor und anderen Institutionen angesehen. Nur dann nämlich läßt sich ein heute schon weit fortgeschrittener Teufelskreis aufbrechen, der über Apathie und Desinteresse zu immer geringerer Verantwortung und von dort wiederum zu Apathie führt und damit die Grundbedingungen für eine Demokratisierung rapide verringert.

Eine Gefahr für die Einrichtung und das Funktionieren autonomer Arbeitsgruppen sieht Thorsrud allerdings in den immer mächtiger werdenden zentralen Management-Informations- und -Kontrollsystemen. Die autonomen Arbeitsgruppen sind in hohem Maße von einem guten Informationssystem abhängig.[2] Hier kommt es darauf an, einer möglichen Verwendung des Informationssystems als Manipulations- und Überwachungsinstrument entgegenzuwirken.

Die norwegischen Experimente stellen, was Umfang, Dauer und Planung betrifft, die wohl bedeutendsten Versuche in kapitalistischen Staaten dar, Möglichkeiten der Demokratisierung in der Arbeitswelt zu erforschen. Obwohl der Ansatz der sich selbst steuernden Arbeitsgrup

---

1) Die Bedeutung der aktiven Unterstützung der Experimente durch das Management und die im Betrieb vertretenen Gewerkschaften sowie die Beteiligungen aller betroffenen Gruppen an der Planung des Projektes für den Erfolg oder Mißerfolg wird durch holländische Versuche unterstützt. Dort versuchte man in sechs Betrieben, Arbeitsgruppen mehr Entscheidungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz zuzugestehen. In fünf Betrieben schlugen die Experimente bereits im allerersten Stadium fehl, weil weder das Management bereit war, diese Versuche mitzutragen, die Gewerkschaften nicht beteiligt wurden, und die betroffenen Arbeiter die bevorstehenden Änderungen nicht aktiv mitgestalten konnten. Vgl. Drs. J.J. Ramondt: Responsibility on the Job. Increasing the influence of production worker on their daily work situation. A report on some experiments, in: Industrial Democracy in the Netherlands, C.O.P. ed. Meppel, Holland, 1969, pp.55 -88.

2) vgl. Einar Thorsrud: Collaborative Experiments, a.a.O.

außerordentlich vielversprechend erscheint, ist den Experimenten der Vorwurf zu machen, daß sie nicht konsequent genug waren, also nicht alle Bereiche und alle Ebenen des Betriebes von vornherein in den Demokratisierungsprozeß einschlossen. Die Notwendigkeit, organisatorischen Wandel auf den gesamten Betrieb auszudehnen, sieht auch Thorsrud. Das Dilemma der norwegischen Experimente liegt darin, daß man sich mit Halbheiten zufriedengeben mußte. Die Akzeptierung von Teilen anstelle eines Ganzen gefährdet aber in diesem Fall den gesamten Ansatz, indem er die Form von Scheinlösungen annimmt. Ein konsequenter Versuch, betriebliche Organisationen zu demokratisieren, hätte andererseits einen solchen Angriff auf den bestehenden gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Status quo bedeutet, daß der Versuch wahrscheinlich schon von vornherein am Widerstand der Umwelt gescheitert wäre.

Ein zweiter zu kritisierender Punkt in der norwegischen Konzeption zur Demokratisierung der Arbeitswelt stellen die Zugeständnisse gegenüber dem technischen System des Betriebes dar. Es wird von irgendwelchen Änderungsüberlegungen von vornherein ausgeklammert und als gegeben akzeptiert. Es stellt für die norwegischen Forscher einen sogenannten "Sachzwang" dar, von dem die Möglichkeiten zur Bildung von autonomen Arbeitsgruppen abhängig gemacht werden. Es ist hier zu fragen, ob nicht nur das soziale, sondern auch das technische System auf Möglichkeiten eines Wandels abgetastet werden sollte. Es hat sich z.B. in einigen anderen Experimenten im Zusammenhang mit job-enlargement und job-enrichment gezeigt, daß dies geschehen kann, ohne die Leistungsfähigkeit des Unternehmens negativ zu beeinflussen.

Vergleicht man das jugoslawische Modell der Arbeiterselbstverwaltung mit den norwegischen, sich selbststeuernden Arbeitsgruppen, so ist folgendes festzustellen:

Die norwegischen Versuche vermeiden zwar den Nachteil, den das jugoslawische System aufweist; sie verändern die Arbeitssituation. Dafür bleiben bei ihnen aber die Unternehmensziele, Entscheidungen in ökonomischen Fragen und über die Produktion außerhalb des Partizipationsbereichs; ein Mangel, der in Jugoslawien wiederum nicht besteht. Beide Lösungsvorschläge weisen gleichermaßen ihre Schwächen auf. Der demo-

kratische Anspruch, der sich in einer von unten nach oben verlaufenden Machtverteilung manifestiert, wird von beiden nicht voll eingelöst, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, daß dies in beiden Fällen in nicht unbeträchtlichem Maße auf Restriktionen der Umwelt zurückzuführen ist, wenn diese auch jeweils völlig unterschiedlicher Art sind. Beide Modelle unterscheiden sich jedoch auch in folgendem: Während die jugoslawischen Betriebe durch zwei nebeneinander herlaufende Machtstrukturen gekennzeichnet werden, besteht in den norwegischen Betrieben mit sich selbststeuernden Arbeitsgruppen eine Art dichotomische Machtstruktur. Auf der Basis, den untersten hierarchischen Ebenen, verläuft sie von unten nach oben, auf den oberen Hierarchieebenen von oben nach unten. In der unteren Mitte der betrieblichen Hierarchiepyramide, beim unteren und mittleren Management etwa, stoßen sie aufeinander. Es läßt sich unschwer voraussagen, daß sich hier auf die Dauer Konflikte ergeben werden. An der Art, wie diese gemeistert werden, wird sich das Schicksal der norwegischen Experimente entscheiden. Hier wird sich zeigen, ob sie fruchtbare Ansatzpunkte zu einer Demokratisierung von Wirtschaftsorganisationen darstellen, oder ob sie lediglich eine etwas aufwendige Form des job-enrichments darstellen, mit dessen Hilfe die Produktivität gesteigert und zugleich eine oberflächliche Befriedigung der Arbeiter erreicht wird.

3.3 Die Industriebetriebe der israelischen Kibbuzim

Die Industriebetriebe der israelischen Kibbuzim stellen ein weiteres Beispiel dafür dar, wie Industriebetriebe demokratisiert und die Bedürfnisse der Mitglieder als Eigenwert berücksichtigt werden können.

Die Erweiterung der israelischen Kibbuzim von anfangs rein landwirtschaftlichen Kollektiven um Industriebetriebe hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Zur Zeit ist z.B. 146 von 232 Kibbuzim mindestens ein Industriebetrieb ange-

schlossen.[1] Mit der zahlenmäßigen Verbreitung dieser Industriebetriebe steigt auch ihr Gewicht in der Diskussion um ein effizientes und demokratisches Organisationsmodell.

Die Gründe für die steigende Anzahl kibbuzeigener Industriebetriebe sind vielfältig. Von ausschlaggebender Bedeutung ist wahrscheinlich, daß die Knappheit an Land und Wasser die Möglichkeit einer Expansion des landwirtschaftlichen Sektors der Kibbuzim stark einschränkt. Hinzu kommt, daß Industriebetriebe im Durchschnitt mehr abwerfen als landwirtschaftliche Betriebe, und die Kibbuzim, da sie sich innerhalb einer kapitalistischen Umwelt befinden, auch diesen Gesichtspunkt beachten müssen. Ein wichtiger Aspekt ist aber auch die Tatsache, daß in der Landwirtschaft nur begrenzt Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, die mit älteren, physisch nicht mehr voll leistungsfähigen Menschen, und von Frauen besetzt werden können; die technisch anspruchsvoll sind und die Anwendung höherer Qualifikationen ermöglichen.[2]

Die Kibbuz-Industriebetriebe werden vor allem dadurch charakterisiert, daß sie

- einen Teil des größeren sozialen Kibbuz-Systems darstellen, einer Gemeinschaft, die alle Aspekte des Lebens ihrer Mitglieder umfaßt,
- die Arbeiter der Industriebetriebe zugleich Miteigentümer sind,
- relativ klein, dafür aber umso kapitalintensiver sind, da es den Kibbuzim oft an genügend eigenen Arbeitskräften mangelt, und die Einstellung von Lohnarbeitern nicht der Ideologie der Kibbuzim entspricht,
- es keine materiellen Anreize für die Erbringung von Leistung gibt; daß keinerlei Beziehung zwischen dem Lebensstandard und der individuellen Leistung besteht.[3]

Die Einrichtung von Industriebetrieben im Rahmen der israelischen Kibbuzim ist mit zwei fundamentalen Bedingungen verknüpft: Zum einen müssen die Betriebe effektiv arbeiten, da sie sich auf einem Markt

---

1) vgl. Uri Leviatan: The industrial Process in the Israeli Kibbutzim: Problems and their Solution, vervielf. Man., Givat Haviva 1972, p.3.

2) vgl.ibid., p. 3.

3) vgl. Menachem Rosner: Worker Participation in Decision-Making in Kibbutz-Industry, vervielf. Man., Givat Haviva 1972, p. 13.

behaupten müssen, der den Gesetzen des Kapitalismus gehorcht. Zum anderen müssen sie den in den Kibbuzim vertretenen Werten und ideologischen Prinzipien entsprechen. Dies bedeutet u.a., daß die Organisationsstruktur eine Realisierung der egalitären und demokratischen Prinzipien der Kibbuzim ermöglichen muß, und die Bedürfnisse der Mitglieder nach Selbstverwirklichung Berücksichtigung finden. Analog der in den landwirtschaftlichen Betrieben der Kibbuzim zur Sicherung dieser Prinzipien entwickelten Mechanismen hat daher auch im Industriebetrieb eine Beteiligung aller Organisationsmitglieder an den zu fällenden Entscheidungen im Betrieb und eine Rotation zwischen den einzelnen Funktionen, auch der sogenannten Managementfunktionen, stattzufinden.[1)]

Es ist hier hinzuzufügen, daß unter den Mitgliedern der Kibbuzim die Voraussetzungen, die ein nach diesen Prinzipien gestalteter Industriebetrieb an seine Mitglieder in bezug auf ihr kognitives Potential und auf ihre Fähigkeit, Management-Funktionen auszuüben, außerordentlich günstig sind. Sehr viele Kibbuz-Mitglieder weisen z.B. eine höhere Schulbildung auf. Weiterbildungsmöglichkeiten für Erwachsene sind in den Kibbuzim reichlich vorhanden, und auch Gelegenheiten zur Entwicklung von Management-Fähigkeiten sind im Kibbuz gegeben und werden genutzt. So nehmen etwa 50 % aller Kibbuz-Mitglieder in jedem Jahr eine Selbstverwaltungsfunktion wahr.[2)]

Die Organisationsstruktur der zu Kibbuzim gehörenden Industriebetriebe hat sich nur allmählich herausgebildet. Erst in einem relativ späten Stadium wurde von einer der vier Kibbuz-Dachorganisationen ein Organisationsmodell erarbeitet, das einerseits alle die Charakteristika aufweist und zusammenfaßt, die sich im Laufe der Zeit in diesen Betrieben herauskristallisiert haben, und andererseits zugleich als normatives Modell für alle Industriebetriebe von Kibbuzim Geltung haben soll.

Eine Darstellung der Beteiligungsrechte und -formen des Modells ist insofern etwas kompliziert, als an den Entscheidungen, die den In-

---

1) vgl. Menachem Rosner: Worker Participation..., a.a.O., p. 4; vgl. Uri Leviatan, a.a.O., p. 5.

2) vgl. Menachem Rosner: Social Aspects of Industrialization in the Kibbutz, vervielf. Man., Givat Haviva 1969, pp. 46

dustriebetrieb betreffen, nicht nur die in ihm Arbeitenden beteiligt werden, sondern auch teilweise die übrigen Kibbuzmitglieder, und daß diese Beteiligungsrechte - seien sie sachlicher oder personeller Art - verschiedene Formen und Stärken annehmen können.

Das wichtigste Entscheidungsgremium stellt die Vollversammlung der im Betrieb Arbeitenden dar. (Hever Haovdim). Sie entscheidet, allerdings auf Vorschlag des Betriebs-Managements, über Produktions-, Investitions- und Entwicklungspläne, die Arbeitseinteilung, über die Wahl von Vorgesetzten auf mittlerer und unterer Ebene, und über die Wahl der Mitglieder der verschiedenen Betriebskomitees. Das Betriebsmanagement, das sich in der Regel aus den Inhabern zentraler Betriebspositionen, wie dem Betriebsleiter, dem Produktionsleiter usw., den Inhabern zentraler Positionen des Gesamtkibbuz, wie dem Finanzbeauftragten und dem Betriebskoordinator, und Repräsentanten der Arbeiter zusammensetzt, kann lediglich Entscheidungen über technische bzw. fachliche Probleme treffen. Über die Wahl des Betriebsleiters wird in der Generalversammlung aller Kibbuz-Mitglieder entschieden. Die Generalversammlung muß darüber hinaus auch ihre Zustimmung zu den Produktions-, Investitions- und Entwicklungsplänen geben, die von der Vollversammlung der Arbeiter entschieden werden. Entscheidungen, die die Auswahl von Kandidaten für Bildungslehrgänge betreffen, werden sowohl von einem speziell dafür gebildeten Komitee als auch von der Vollversammlung der Arbeiter getroffen. Auch hier muß die Generalversammlung des Kibbuz seine Zustimmung geben.

In einem Schema lassen sich die verschiedenen Entscheidungsgremien und ihre Rechte wie folgt darstellen:

Tabelle : Die Rechte der verschiedenen Gremien bei Entscheidungsprozessen[1]

Gegenstände der Entscheidungen / Gremien	Betriebskomitee	Betriebsmanagement	Vollversammlung der im Industrie-Betrieb Arbeitenden	Kibbuz Komitee	Generalversammlung des Kibbu
Produktionspläne	-	Vorschlag	Entscheidung	Diskussion	Zustimmung
Investitions- und Entwicklungspläne	-	Vorschlag	Entscheidung	Diskussion	Zustimmung
Arbeitsorganisation	-	Vorschlag	Entscheidung	-	-
technische und fachliche Probleme	Diskussion	Entscheidung	Information	-	-
Auswahl der Kandidaten zur Weiterbildung	Entscheidung	Vorschlag	Entscheidung	Diskussion	Zustimmung
Wahl des Managements	-	Diskussion	Diskussion	Vorschlag	Entscheidung
Wahl anderer Positionsinhaber	Vorschlag	-	Entscheidung	-	-

Im Gegensatz zu dem relativ hohen Grad an Formalisierung und Institutionalisierung hinsichtlich der Entscheidungen auf Unternehmensebene existieren in bezug auf die Entscheidungsfindung auf der Ebene Abteilungen oder Arbeitsgruppen[2] keine solche Regeln.

Man glaubt, daß dies aufgrund der generell partizipativen und egalitären Beziehungen zwischen Kibbuzmitgliedern auf spontaner und informaler Weise von selbst geschähe.

Trotz der dargestellten Beteiligung der Arbeiter an Entscheidungen sachlicher und personeller Art, der Wahl des unteren und mittleren Managements durch die Vollversammlung der Betriebsangehörigen (mit Ausnahme der Lohn-

1) Die Tabelle wurde übernommen aus: Menachem Rosner: Worker Participation.. a.a.O., p. 5.

2) Aus den zur Verfügung stehenden Informationen ging allerdings nicht hervo ob es sich hier um Arbeitsgruppen im Sinne der norwegischen Experimente handelt. Wahrscheinlich ist dies nicht der Fall.

arbeiter), einer im Vergleich zu anderen Industriebetrieben geringeren Anzahl von Hierarchiseebenen und der Tatsache, daß viele Vorgesetzte auf unterer und mittlerer Ebene in der Regel nur einen Teil ihrer Arbeitszeit auf Steuerung und Kontrolle verwenden, sonst aber in der Produktion mitarbeiten, wird berichtet, daß die Machtverteilung zwischen den Inhabern der einzelnen Positionen im großen und ganzen denen in konventionellen Industriebetrieben entspräche .[1)]

Das eben dargestellte Organisationsmodell wird jedoch, wie sich im Laufe von Untersuchungen herausgestellt hat, nur bei einem Teil der den Kibbuzim angehörenden Industriebetriebe voll angewendet. So wird in der Praxis vor allem die Entscheidungsbefugnis der Vollversammlung der Arbeiter in Sachfragen, also in bezug auf Produktions- und Investitionspläne, nicht wahrgenommen.[2)] De sich aber zugleich zeigte, daß in den Betrieben, in denen das Modell nur unzulänglich praktiziert wurde, die Arbeiter durchaus an mehr Beteiligung interessiert waren und häufiger stattfindende Vollversammlungen wünschten, wird angenommen, daß das Funktionieren des Modells in großem Maße von dem "guten Willen" des Managements abhängig ist; ein Umstand, der auf Schwachstellen des Modells hinweist.

Die gleiche Erscheinung trifft übrigens auch in bezug auf die Partizipation auf Arbeitsgruppenebene zu. Auch hier deutet einiges darauf an, daß das Ausmaß der ausgeübten Partizipation von der Bereitschaft des unteren und mittleren Management hierzu abhängt.[3)]

Darüber hinaus variiert in der Praxis auch das Ausmaß der Integration der Industriebetriebe in den Gesamtkibbuz. Bei einigen Betrieben wurde z.B. eine relative Selbständigkeit insbesondere hinsichtlich der finanziellen Angelegenheit vom Gesamt-Kibbuz festgestellt.[4)]

In einem weiteren Schritt ist nun zu fragen, inwieweit das Modell die an ihm geknüpften Erwartungen erfüllt. Aussagen hierzu lassen

---

1) vgl. Menachem Rosner: Worker Participation..., a.a.O., p. 6

2) vgl. ibid., p. 9

3) vgl. ibid., p. 10

4) vgl. Menachem Rosner: Social Aspects..., a.a.O. p. 52: Ferdynand Zweig: The Israeli Worker. Achievements, Attitudes and Aspirations, New York 1959, p. 224.

sich mit ziemlicher Genauigkeit aufgrund relativ umfangreicher Untersuchungen machen.[1]

1. Es steht ziemlich eindeutig fest, daß die den Kibbuzim angehörenden Industriebetriebe wirtschaftlich erfolgreich sind, und zwar im Durchschnitt erfolgreicher als Betriebe, die keinem Kibbuz angeschlossen sind.[2]

2. Die Frage nach dem Gelingen des Zieles, in den Industriebetriebe die Prinzipien und Wertvorstellungen der Kibbuzim zu verankern, also die Betriebe zu demokratisieren, die Arbeiter an Entscheidungen zu beteiligen und ihnen Selbstverwirklichungsmöglichkeiten zu bieten, läßt sich weniger eindeutig beantworten. So funktioniert zwar die Ämterrotation zufriedenstellend - die Betriebsmanager üben den Untersuchungen zufolge ihre Position in einer Zeitspanne zwischen drei und vier Jahren aus, und innerhalb der letzten fünf Jahre hatten ungefähr 60 % aller Arbeiter eine Managementfunktion bekleidet -, in der direkten Beteiligung der Arbeiter an den Entscheidungen, in der Befriedigung ihrer Bedürfnisse und in der Vermeidung von Lohnarbeit war jedoch nur ein Teilerfolg festzustellen.

Die Beteiligungsrate der Kibbuz-Industriearbeiter liegt zwar z.B. höher als in den jugoslawischen Betrieben und auch im Vergleich zu Industriebetrieben, die keinem Kibbuz angeschlossen sind, sind die Möglichkeiten der Kibbuz-Industriebetriebe, die Bedürfnisse der Arbeiter zu befriedigen und sie an Entscheidungen zu beteiligen, relativ hoch. Sie ist jedoch durchweg geringer als in den landwirtschaftlichen Betrieben der Kibbuzim. Während z.B. die allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit bei Kibbuz-Mitgliedern, die in der Landwirtschaft tätig sind, und denen, die im Industriebetrieb arbeiten, etwa gleich hoch ist, geben die ersten jedoch häufiger an, mehr Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung zu haben, mehr Einfluß auszuüben und besseren Zugang zu relevanten Informationen zu besitzen.[3]

Wenig Erfolg weisen die Kibbuz-Industriebetriebe auch dabei auf, die Einstellung von Lohnarbeiter zu vermeiden. Zwar sind in einem Drittel aller Kibbuz-Industriebetriebe keine Lohnarbeiter beschäftigt, im Durchschnitt beträgt der Anteil der Lohnarbeiter jedoch 55 %.[4] Di

---

1) vgl. Leviatan, a.a.O., pp. 6 f.
2) vgl. ibid., p. 7.
3) vgl. ibid., p. 10.
4) vgl. ibid., p. 7.

widerspricht offen den Zielen und der Ideologie der Kibbuz-Bewegung. Nicht zuletzt wird hierdurch die Demokratisierung der Betriebe in Frage gestellt, da den Lohnarbeitern in der Regel keine Beteiligungsrechte zugestanden wird. Es existieren damit zwei Klassen von Arbeitern. Die Beschäftigung von Lohnarbeitern bedeutet darüber hinaus aber auch Einbußen in bezug auf die Effizienz des Betriebes in Kauf zu nehmen.

Zwischen den Kibbuz-Mitgliedern und den Lohnarbeitern besteht in den Betrieben sowohl in kultureller als auch in geistiger Hinsicht eine deutliche Distanz. So rekrutieren sich die Lohnarbeiter meist aus Neu-Eingewanderten, besonders der arabischen Länder, und weisen insgesamt eine im Vergleich zu den Kibbuz-Mitgliedern erheblich niedrigere Qualifikation auf.[1)]

Die Lohnarbeiter werden gemäß den geltenden Tarifen bezahlt und erhalten auch die entsprechenden Sozialleistungen. Sie nehmen jedoch nicht an der Vollversammlung der Arbeiter des Betriebes teil. In der Regel arbeiten sie weniger produktiv als die Kibbuz-Mitglieder, da in den Kibbuz-Industriebetrieben gemäß den dort geltenden Wertvorstellungen keine Normen oder Prämiensysteme angewendet werden. Eine intensive Überwachung wird ebenfalls abgelehnt, da dies als Ausbeutung und unmoralisch angesehen wird; Maßnahmen, die bei Kibbuz-Mitgliedern auch nicht notwendig sind, da über deren Eigenschaft als Miteigentümer des Betriebes und ihrer Möglichkeit, an Entscheidungen beteiligt zu sein, die Identifikation mit den Betriebszielen groß genug ist, um eine hohe innere Kontrolle sicherzustellen.

Die geringere Produktivität der Lohnarbeiter manifestiert sich darin, daß Kibbuz-Industriebetriebe, die Lohnarbeiter beschäftigen, hinsichtlich ihrer Effizienz deutlich denen unterlegen sind, die ohne Lohnarbeiter auskommen.[2)]

Zusammenfassend läßt sich also sagen, daß die den Kibbuzim angehörenden Industriebetriebe in der Regel bei der Verfolgung ihrer Ziele

---

1) vgl. Ferdynand Zweig, a.a.O., p. 226.

2) vgl. Leviatan, a.a.O., p. 8; Rosner: Social Aspects..., a.a.O., p. 51.

ungleichmäßigen Erfolg haben. Während sie durchweg eine hohe Effizienz aufweisen, haben sie, was die Übertragung der Normen und Wertvorstellungen des Kibbuz betrifft, keine ebenso zufriedenstellenden Ergebnisse. Zugleich ist aber auch feststellbar, daß die Kibbuz-Industriebetriebe, die den demokratischen und partizipativen Werten am nächsten kommen, zugleich die effektivsten sind. Die Frage, ob die Effizienz der Kibbuz-Industriebetriebe wegen ihrer Zugehörigkeit zu den Kibbuzim oder trotz der hierdurch auferlegten Restriktionen zustandegekommen ist, wird von den israelischen Sozialwissenschaftlern deutlich im ersten Sinne beantwortet.[1)]

Zwischen beruflichem und außerberuflichem Leben tritt bei den Kibbuz-Mitgliedern keine Diskrepanz auf; beide Lebenssphären entsprechen einander. Demokratisierung als Ziel hat für beide Bereiche handlungsrelevante Geltung, was dazu führt, daß die hierzu notwendigen Voraussetzungen bei den Mitgliedern, Fähigkeit und Bereitschaft zur Partizipation, in großem Maße vorhanden sind. Als weiter wesentlicher Punkt kommt die Vergesellschaftung der Produktionsmittel hinzu. Ob dies nun als notwendige oder als hinreichende Bedingung angesehen wird: in jedem Fall wirkt sie sich in bezug auf eine Demokratisierung positiv aus.

Aus den relativ großen Erfolgen der israelischen Kibbuz-Industriebetriebe in bezug auf das Erreichen der Ziele Effizienz und Demokratie könnte man zugleich mit einiger Vorsicht schließen, daß entscheidend hierfür offensichtlich die Übereinstimmung zwischen berufliche und außerberuflichen Lebensphären ist. Für die weniger positiven Resultate ist nach Meinung der israelischen Forscher zu einem großen Teil die ungefragte Übernahme von Organisationsprinzipien von außen, die als zu bestimmten Techniken gehörend definiert werden, verantwortlich zu machen.
Hinsichtlich der Demokratisierung und Partizipation der Arbeiter ist das Erreichen dieses Zieles außerdem, den Untersuchungen zufolge, zu sehr von den individuellen Positionsinhabern abhängig, sowohl auf der Ebene der Betriebsleitung als auch auf der Arbeitsgruppenebene.

---

1) vgl.:Leviatan, a.a.O., p. 14.

Eine stärkere Institutionalisierung der Beteiligungsrechte und ein vom Management weitgehend unabhängiges Informations- und Kommunikationssystem könnten hier Abhilfe schaffen.

Vergleicht man die israelischen Kibbuz-Industriebetriebe mit der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung und den norwegischen Experimenten mit sich selbststeuernden Gruppen, so scheinen sie, was das Ziel der Demokratisierung der Betriebe anbelangt, die größten Erfolge aufzuweisen. Partizipation findet nicht nur bei Entscheidungen statt, die die Unternehmenspolitik betreffen, was z.B. bei den norwegischen Versuchen ausgeklammert ist, sie bezieht sich auch auf Entscheidungen, die mehr für die alltägliche Arbeitssituation bedeutsam sind. Hierbei bleiben die Kibbuz-Industriebetriebe zwar hinter den sich selbststeuernden Gruppen zurück, sind aber wesentlich weiter als die jugoslawischen Betriebe.

Die israelischen Kibbuz-Industriebetriebe weisen jedoch denselben Nachteil auf wie die jugoslawischen, wenn dieser bei ihnen auch nicht so stark ausgeprägt in Erscheinung tritt: was die Entscheidungen über technische und fachliche Probleme anbelangt, verläuft die Machtverteilung in der herkömmlichen Weise, nämlich von oben nach unten. In den Kibbuz-Industriebetrieben wird dies jedoch in seinen antidemokratischen Auswirkungen insofern abgeschwächt, als die Herausbildung von Expertenwissen und seine Monopolisierung durch die funktionierende Ämterrotation verhindert wird. In dieselbe Richtung wirkt sich die Wahl der unteren und mittleren Vorgesetzten durch die Arbeitervollversammlung aus, die ausdrücklich nicht nur die fachlichen, sondern auch die persönlichen Qualitäten des Kandidaten berücksichtigt.

Ausschlaggebend für die recht weitgehend funktionierende betriebliche Demokratie bei den israelischen Kibbuz-Industriebetrieben im Vergleich zu den norwegischen Versuchen und den jugoslawischen Betrieben dürfte folgendes sein: Die Mitglieder der Betriebe verfügen nicht nur über ein ausreichendes kognitives Potential, woran es z.B. in Jugoslawien mangelt; sie sind zugleich Eigentümer der Produktionsmittel, was wiederum in Norwegen nicht zutrifft. Zudem leben sie in einer Umwelt - dem Kibbuz - in dem demokratische und egalitäre Werte nicht nur eine Ideologie darstellen, sondern Handlungs-

relevanz besitzen. In den israelischen Kibbuz-Industriebetrieben sind also eine Reihe von günstigen Voraussetzungen für das Gelingen ihrer Demokratisierung gegeben, wie sie bei den anderen nicht in dem Maße vorhanden sind.

3.4 Die Mitbestimmung in der Montanindustrie der Bundesrepublik Deutschland

Die in der Bundesrepublik vorherrschende Konzeption zur Beteiligung der Arbeitnehmer an den Entscheidungen und Willensbildungen des Betriebes oder Unternehmens stellt die sogenannte "qualifizierte" oder "paritätische Mitbestimmung" dar. Sie wird seit 19[illegible] in den Kapitalgesellschaften der Kohle- und Eisenschaffenden Industrie praktiziert und soll, nach dem Wunsch der Gewerkschaften dem Prinzip nach auch auf andere Industriezweige ausgedehnt werden.

Der Angelpunkt der paritätischen Mitbestimmung besteht darin, Arbeitnehmervertreter an der Leitung des Unternehmens verantwortlich zu beteiligen. Auf diese Weise hofft man, die Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit herbeizuführen.

Dieser Ansatz, auf die Entscheidungen des Betriebes im Interesse der Arbeitnehmer Einfluß zu nehmen, unterscheidet sich grundlegend von einer anderen Strategie, die auf dem Prinzip der Gegenmacht zur Macht der Unternehmensleitung beruht. Das Konzept der "Arbeiterkontrolle" geht im Gegensatz zur qualifizierten Mitbestimmung davon aus, daß allein der Unternehmer für die zu treffenden Entscheidungen verantwortlich ist, daß auf diese Entscheidungen im Sinne der Interessen der Arbeitnehmer allerdings durch Forderungen, kollektive Verhandlungen, Androhung von Sanktionen usw. eingewirkt wird.

Nach dem Mitbestimmungsgesetz für die Montanindustrie werden in die beiden leitenden Gremien des Unternehmens, dem Aufsichtsrat und dem Vorstand, Vertreter der Arbeitnehmer als gleichberechtigte Mitglieder entsandt.

Der Aufsichtsrat wird von den Arbeitnehmern und den Kapitaleignern paritätisch besetzt. Besteht er z.B. aus 11 Personen, so

werden 5 von der Seite der Anteilseigner, 5 von Arbeitnehmerseite ernannt. Hinzu kommt als elfter ein "neutraler" Mann, auf den sich die Mehrheit des Aufsichtsrats einigen und der von der Hauptversammlung der Aktionäre bestätigt werden muß. Von den 5 Vertretern der Arbeitnehmerseite müssen zwei der Belegschaft des Betriebes angehören (meist zählt der Betriebsratsvorsitzende dazu); zwei weitere können zwar auch aus der Belegschaft stammen, tun dies in der Regel jedoch nicht. Sie werden von den Gewerkschaften entsandt. Der fünfte Arbeitnehmervertreter soll das öffentliche Interesse repräsentieren, darf weder dem Unternehmen angehören noch Arbeitgeber oder Angestellter der Gewerkschaften sein.

Im Vorstand des mitbestimmten Betriebes ist eines der drei Mitglieder Vertreter der Arbeitnehmer: der Arbeitsdirektor. Er kann nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden. Er ist im Vorstand dem kaufmännischen und dem technischen Direktor gleichgestellt. Über seine Aufgaben enthält das Gesetz keine spezifischen Angaben. Im allgemeinen sind ihm das Sozial- und Personalwesen unterstellt. Die Ausdehnung seiner Zuständigkeit scheint jedoch von der Branchenzugehörigkeit des Betriebes abhängig zu sein. So scheint der Bereich des Arbeitsdirektors in der Eisen- und Stahlerzeugenden Industrie durchweg umfassender zu sein als im Bergbau.[1)]

Bei der Untersuchung, ob die qualifizierte Mitbestimmung auch die in sie gesetzten Hoffnungen, eine gleichberechtigte Berücksichtigung der Interessen der "Arbeit" bei den Entscheidungen des Unternehmens, erfüllt, ist zunächst danach zu fragen, inwieweit dies vom Gesetz ermöglicht und dann, wie es durch die Praxis vollzogen wird.

Dies wird durch eine Reihe empirischer Studien erleichtert, wenn deren Aussagen auch nur mit Einschränkungen übernommen werden können. Sie weisen z.T. erhebliche methodische und ideologische Mängel auf. Zudem stammen sie meist aus den 50er und frühen 60er Jahren, können

1) vgl. Fritz Voigt und Walter Weddigen: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Berlin 1962; vgl. Erich Potthoff, Otto Blume und Helmut Duvernell: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, Tübingen 1962.

also den in den späten 60er Jahren vor sich gegangenen Veränderungen in der westdeutschen Gesellschaft nicht Rechnung tragen.

Die Aufgaben und Pflichten der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden durch das Mitbestimmungsgesetz und durch das Aktiengesetz geregelt. Im MBG werden sie verpflichtet, "zum Wohle des Unternehmens" zu arbeiten. Dies bedeutet, daß im Konfliktfall das Wohl des Unternehmens, was auch immer darunter zu verstehen ist, - meist dürfte es wohl die Erwirtschaftung von Gewinn sein - ausschlaggebendes Entscheidungskriterium zu sein hat, nicht aber die Interessen der Belegschaft, an deren Aufträge und Weisungen sie folgerichtig juristisch auch nicht gebunden sind. Das Aktiengesetz, dem die Arbeitnehmervertreter als gleichberechtigte Aufsichtsratsmitglieder ebenfalls unterliegen, stellt darüber hinaus ein Treueverhältnis zwischen Aufsichtsratsmitgliedern und Gesellschaft fest. Aus ihm folgt, daß das Aufsichtsratsmitglied, das vorsätzlich zum Nachteil des Unternehmens handelt, strafrechtlich verfolgt werden kann. Die Feststellung des Treueverhältnisses schließt zugleich eine Schweigepflicht mit ein. Sie erstreckt sich z.B. auf Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, Vorhaben, die die Marktposition des Unternehmens betreffen, Finanzierung und Investitionen, Angelegenheiten des Aufsichtsrates usw. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat können also nur in sehr begrenztem Maße Belegschaft, Gewerkschaft und Öffentlichkeit informieren. Eine Rechenschaftspflicht ihnen gegenüber ist damit ausgeschlossen.[1)]

Die Möglichkeiten für Vertreter der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat, die Interessen derer, die sie entsandt haben, bei Entscheidungen zu berücksichtigen, werden durch die gesetzlichen Bestimmungen außerordentlich eingeschränkt. Es ist ihre Aufgabe, in erster Linie zum Wohle des Unternehmens tätig zu sein. Irgendwelche Sanktions-möglichkeiten von seiten derer, die sie delegiert haben, bei Nichterfüllung der in sie gesetzten Erwartungen, sind konsequenterweise so gering, daß sie kaum wirksam werden.

---

1) vgl. W. Spieker: Möglichkeiten und Grenzen der Mitbestimmung im Aufsichtsrat, in: Das Mitbestimmungsgespräch, 1962, H. 4, S. 52 f
vgl. auch: Mitbestimmung als Kampfaufgabe. Hrsg. vom Institut für marxistische Studien und Forschungen (IMSF) Frankfurt, Köln 1971, S. 180 f.

Diese, durch die gesetzlichen Bestimmungen bedingte Tendenz wird in der Praxis noch verstärkt. Empirische Studien ergaben durchweg, daß im Aufsichtsrat kaum Konflikte auftreten, die durch Vertretung der unterschiedlichen Interessen von Kapital auf der einen und Arbeit auf der anderen Seite bedingt sind. Kampfabstimmungen entlang dieser Fronten kommen äußerst selten vor.[1)]

Verantwortlich für diese Erscheinung scheinen jedoch neben den bereits dargestellten Gründen noch folgende Faktoren zu sein:

- die Entscheidungen des Aufsichtsrats werden durch die Vorarbeiten und Vorlagen des Vorstandes wesentlich beeinflußt. Aufgrund seines Informationsvorsprungs hat der Vorstand die Macht, die Entscheidungsprozesse zu steuern. Die so ausgearbeiteten Vorlagen stellen meist einen Kompromiß dar, auf den sich alle Vorstandsmitglieder bereits geeinigt haben;[2)]

- die Arbeitnehmervertreter weisen meist geringere Kenntnisse und Erfahrungen in finanziellen und investitionspolitischen Angelegenheiten auf. Die Folgen hiervon sind, daß sie einmal häufig die Relevanz von Entscheidungen übersehen, zum anderen sich oft auf den personal- und sozialpolitischen Bereich beschränken, in dem sie sich kompetent fühlen.[3)] Gerade hier aber besitzt der Aufsichtsrat nur sehr beschränkte Einwirkungsmöglichkeiten.

Blumenthal kommentiert diesen Tatbestand dahingehend, daß offenbar beide Seiten, Arbeitnehmer und Kapitalvertreter, um einigermaßen befriedigende Beziehungen herzustellen, dazu neigen, sich von dem obersten theoretischen Grundsatz der Mitbestimmung zu distanzieren, der besagt, daß die Arbeitnehmer in allen Angelegenheiten ein gleichwertiges Stimmrecht haben sollen.[4)]

Untersucht man die gesetzliche und faktische Position des Arbeitsdirektors, des Arbeitnehmervertreters im Vorstand, so ergeben sich ähnliche Tendenzen. Auch der Arbeitsdirektor unterliegt den gleichen

---

1) vgl. Potthoff, Blume, Duvernell, a.a.O., S. 264; Michael W. Blumenthal: Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie, Bad Homburg v.d.H., Berlin, Zürich 1960, S. 42; Voigt und Weddigen, a.a.O., S. 328.

2) vgl. Blumenthal, a.a.O., S. 43 ff; Voigt, Weddigen, a.a.O., S. 331 f

3) vgl. Potthoff, Blume, Duvernell, a.a.O., S. 264.

4) vgl. Michael W. Blumenthal, a.a.O., S. 49.

gesetzlichen Bestimmungen wie die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Auch er darf bei einer Kollision der Interessen von Unternehmen und Belegschaften nicht die Seite der Arbeitnehmer ergreifen. Damit handelt es sich beim Arbeitsdirektor um eine positive Autoritätsrolle, um eine den anderen Vorstandsmitgliedern gleichberechtigte Führungs- und Leitungsrolle. "Die Position des Arbeitsdirektors ist zu den mit Herrschaftsbefugnis ausgestatteten Positionen des Industriebetriebes gehörend zu definieren... Wie die übrigen Mitglieder des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Orga gehört daher der Arbeitsdirektor kraft seiner Position zur herrschenden "Quasigruppe" jener, deren "objektive" Rollenerwartungsvorstellungen vorstellbare latente Interessen auf die Erhaltung des Bestehenden hinzielen... Die latenten Interessen sind an Positionen, nicht an Personen geknüpft, und daher mit Positionen auswechselbar. Wenn ein Arbeiter zum Arbeitsdirektor bestellt wird, so verwandeln sich seine latenten Interessen in ihr Gegenteil. Sei Interessenvertretung ist also nicht mehr die Gewerkschaft, sondern der Unternehmerverband."[1)]

Dies scheint auch im tatsächlichen Verhalten der Arbeitsdirektoren seinen Ausdruck zu finden.

Hat der Arbeitsdirektor kraft seiner Position Arbeitgeberfunktione zu erfüllen, so ist weiter zu fragen, ob erstens seine Position eine seinen Vorstandskollegen gleichberechtigte ist, und zweitens, wie sich diese Position auf sein Verhältnis zum Betriebsrat und zur Belegschaft auswirkt.

Im allgemeinen treten zwischen dem Arbeitsdirektor einerseits und dem kaufmännischen und technischen Direktor andererseits offene Konflikte nur sehr selten auf. Man versucht vielmehr, sich auf Kom promisse zu einigen. Dies ist einmal bedingt durch die Position des Arbeitsdirektors und zum anderen durch seinen Tätigkeitsbereich und der Bewertung, die er in der Werthierarchie der Betriebe in der Regel genießt. Als eine Minderheit im Vorstand riskiert der

---

1) Ralf Dahrendorf: Soziale Klassen und Klassenkonflikte in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957, S. 130 ff.

Arbeitsdirektor in einem offenen Konflikt, überstimmt zu werden, und auf diese Weise eventuell weniger zu erreichen als durch "aushandeln".[1] Seine Vorstandskollegen wiederum suchen ebenfalls die Verständigung, um ein offenes Veto des Arbeitsdirektors zu den Vorstandsbeschlüssen zu vermeiden.[2] Zum anderen wird versucht, durch Aufteilung der Entscheidungsmacht nach den einzelnen Bereichen den Zwang zu gemeinsamen Entschlüssen möglichst niedrig zu halten. Dies hat jedoch für die Möglichkeiten des Arbeitsdirektors, die Interessen der Arbeitnehmer zur Geltung zu bringen, negative Konsequenzen. Da das Ressort des Arbeitsdirektors, das Sozial- und Personalwesen, den ökonomischen und technischen Ressorts nachgeordnet ist, in der Art, daß es auf die Situationen, die von beiden geschaffen werden, nur reagieren, nicht aber selbst agieren kann, sieht sich der Arbeitsdirektor ständig irgendwelchen "Sachzwängen" ausgesetzt, d.h. sein Aktionspotential ist außerordentlich begrenzt. "Aus dem unterschiedlichen Gewicht der einzelnen Entscheidungsbereiche folgt, daß kein realer Interessenausgleich erzielt wird, der Arbeitsdirektor sich häufig mit geringeren Erfolgen zufrieden geben muß."[3] Eine auch faktische Gleichberechtigung des Arbeitsdirektors im Vorstand ist daher nicht festzustellen. Sie wäre erst dann gegeben, wenn er an technischen und ökonomischen Entscheidungen beteiligt würde, und beide Bereiche gegenüber dem Sozial- und Personalwesen nicht mehr Priorität hätten, denen letzterer sich anzupassen hat, sondern als ein Bereich gelten würde, der selbst technische und ökonomische Entscheidungen beeinflußt.[4]

Da der Arbeitsdirektor im Betrieb eine Arbeitgeberfunktion inne hat, und aufgrund seiner eingeschränkten Möglichkeit, den Interessen der Belegschaft befriedigende Berücksichtigung zu verschaffen, ist er ihr häufig entfremdet, d.h. er wird nicht als "ihr Mann" wahrgenommen und beurteilt.[5]

---

1) vgl. Voigt, Weddigen, a.a.O., S. 235.

2) vgl. Michael Blumenthal, a.a.O., S. 108.

3) Wilke Thomssen: Wirtschaftliche Mitbestimmung und sozialer Konflikt, Neuwied/Berlin 1970, S. 38.

4) vgl. Werner Fricke: Zum Verhältnis von Arbeitswissenschaften und betrieblicher Personalplanung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 1, 1973, S. 11 - 21.

5) vgl. Ralf Dahrendorf: Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen Sozialforschung, München 1965, S. 40 ff.

Darüber hinaus sind die Beziehungen zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat häufig mit Konflikten belastet, da beide auf den glei Entscheidungsbereich einzuwirken versuchen, beide aber faktisch v schiedene Interessen vertreten.[1)]

Damit wird deutlich, daß das Problem, den Interessen der Arbeitne mer Geltung zu verschaffen, nicht ein Problem des Arbeitsdirekto und der bei ihm vermuteten Loyalitätskonflikte zwischen Arbeitge- ber- und Arbeitnehmerseite ist. Nach Pirker liegt die Problematik vielmehr darin: "Eine Identifizierung des Problems der Mitbestimm mit der Einrichtung des Arbeitsdirektors ist rein ideologischer N tur, von der sich bei einer empirischen Untersuchung der Einricht und Funktion des Arbeitsdirektors selbst keine Anzeichen und Bewe finden lassen. Der Arbeitsdirektor wird als Person in eine konstruierte doppelte Loyalitätsverpflichtung gegenüber dem Unterneh einerseits und den Gewerkschaften andererseits gestellt. Soll die Konstruktion sinnvoll sein, so kann sie nur den Widerspruch zwisc dem Interesse des Unternehmens und dem solidarischen Interesse de Arbeitnehmer meinen. Dieser Widerspruch kann sich dem Arbeitsdire tor nur stellen als ein Widerspruch zwischen dem technischen Prin zip der Effektivität, dem ökonomischen Prinzip der Rentabilität u dem von ihm repräsentierten sozialen Prinzip der Sozialibilität, sozialen Bestgestaltung des Unternehmens... Die auftretenden Wide sprüche zwischen den einzelnen Sektoren und Prinzipien des Manage ments sind an die Ausdehnung des sozialen Sektors im Spitzenmanag ment gebunden und nicht an die Einführung des Arbeitsdirektors."

Dieser Deutung entspricht die Ansicht einiger Beobachter, daß mit der Schaffung der Position des Arbeitsdirektors lediglich eine Er wicklung nachvollzogen worden ist, die in den USA bereits zwei Ja zehnte früher eingesetzt hat: eine größere Gewichtung der Persona und Sozialpolitik, nicht zuletzt weil man ihre Bedeutung für die Effizienz des Betriebes erkannt hat und nutzbar machen will. Aus diesem Grund ist sie auch, trotz der ihr in den letzten Jahren ve mehrt zugesprochenen Relevanz, dem Effizienzkriterium untergeord

---

1) vgl. Voigt, Weddigen, a.a.O., S. 432; Potthoff, Blume, Duvern a.a.O., S. 276.

2) Pirker, Braun, Lutz, Hammelrath: Arbeiter, Management und Mit stimmung, Stuttgart/Düsseldorf 1955, S. 419 f.

Die in der Montanindustrie erreichten sozialpolitischen Fortschritte werden daher auch häufig eher diesem allgemeinen Trend zugerechnet als der besonderen Wirkung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsrat und Vorstand, wenn diese die Entwicklung auch beschleunigt haben mögen. Diese Meinung wird durch die Tatsache unterstützt, daß andere Branchen, die nicht dem Mitbestimmungsgesetz unterliegen, in bezug auf ihre Sozialleistungen kaum hinter der Montanindustrie zurückzustehen scheinen.

Für die oben dargestellte These spricht auch, daß sozialpolitisch negative Maßnahmen, wie z.B. die Entlassungen im Bergbau, nicht verhindert werden konnten, sondern lediglich die Gestaltung dieser Maßnahmen sozialer gehandhabt wurde. Dies macht wiederum klar, daß trotz der Mitbestimmung die ökonomischen Interessen, d.h. die Effizienz des Unternehmens, nach wie vor dominierendes Unternehmensziel geblieben sind, und lediglich ihre Auswirkungen abzumildern versucht worden ist. Die Mitbestimmung in der Montanindustrie wirkte sich bisher dahingehend aus, daß die offene Konfrontation der sich gegenüberstehenden Interessen vermieden wird; sie dämpfte die Interessengegensätze.[1)]

Betrachtet man die paritätische Mitbestimmung hinsichtlich der mit ihrer Einsetzung verbundenen Zielvorstellungen, so kommt man zu der Schlußfolgerung, daß diese nicht erreicht werden. Arbeit ist dem Kapital nicht gleichberechtigt, und die Interessen der Arbeitnehmer sind weiterhin denen des Unternehmens bzw. der Kapitaleigner nachgeordnet. Es ist also dem Fazit Wilke Thomssens zuzustimmen: "Nach allem, was die Untersuchungsergebnisse zeigen, vermag die Mitbestimmung die Interessen der Arbeiter offensichtlich nur im Prozeß der Realisierung von Unternehmensentscheidungen zur Geltung zu bringen. Die primären Entscheidungen, die den Produktions- und Arbeitsprozeß induzieren, bleiben von ihr im Prinzip unberührt. Soweit die Interessen der Belegschaft vom Arbeitsdirektor bereits während der Planung und Vorbereitung von Entscheidungen vorgetragen werden, wirkt die Mitbestimmung gleichsam prophylaktisch, indem sie mög-

---

1) vgl. Wilke Thomssen, a.a.O., S. 53 f.

liche Konfliktquellen während der Durchführung von Entscheidunge vorab auszuräumen sucht... Das Über- und Unterordnungssystem und die damit verbundene soziale Stellung der Arbeiter im Arbeitsvollzug (hat sich freilich) nicht verändert. Verstärkter Schutz gegen Willkür und Ungerechtigkeiten sowie humanere Umgangsformen mögen Ausdruck veränderter Formen der Autoritätsausübung sein, kaum läßt sich aber die These belegen, die Mitbestimmung habe den 'Freiheitsspielraum' des Arbeiters am Arbeitsplatz im Sinne autonomer Handlungsfreiheit erweitert."[1]

3.5 Das Konzept der Mitbestimmung am Arbeitsplatz

Als Antwort auf die unbefriedigenden Ergebnisse der Montanmitbestimmung wurde das Konzept der Mitbestimmung am Arbeitsplatz entwickelt. Es ist als Ergänzung, nicht als Alternative für andere Formen der Mitbestimmung gedacht. Ausgangspunkt der Überlegungen war hierbei die von den Gewerkschaften erhobene Forderung, daß der einzelne Arbeiter selbst gestaltend in seine Arbeitssituation eingreifen können sollte.[2]

Konkrete Vorschläge für Gestaltung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz wurden von Fritz Vilmar und Hans Matthöfer erarbeitet. Das aufgrund der geäußerten Kritik überarbeitete vorläufige Konzept basiert vor allem auf der Einrichtung von Arbeitsgruppen. Die Arbeitsgruppen können wiederum Arbeitsgruppensprecher bestimmen, wobei in der revidierten Fassung im Gegensatz zur ersten eine Festlegung von Wahlmodi, Aufgaben, Besprechungsterminen, Sicherungen und Tätigkeiten für die Arbeitsgruppensprecher bewußt offen gehalten wird,[3] also eine rechtliche Institutionalisierung vermieden und der Eigeninitiative aller Arbeitsgruppen und ihrer Mitglieder ein größerer Spielraum gelassen wird.

Die Arbeitsgruppen sollen nach dem Entwurf Vilmars von Arbeitnehmern gebildet werden, die gemeinsame spezifische Arbeitsauf-

---

1) ibid., S. 54 f.

2) vgl. Kommentar der "Kommission zur Durchführung des Aktionsprogramms des DGB, Düsseldorf 1966, S. 34, zitiert bei Fritz Vilmar: Arbeitsgruppenbesprechungen im Betriebsverfassungsgesetz verankern, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 1970, Heft 3, S. 137.

3) vgl. Fritz Vilmar, a.a.O., S. 139.

gaben haben. Sie können zur Wahrnehmung ihrer unmittelbaren Interessen Arbeitsgruppenbesprechungen durchführen. Zu ihnen ist der Betriebsrat einzuladen. Auf Wunsch der Arbeitsgruppe haben auch die zuständigen Vertreter der Arbeitgeberseite daran teilzunehmen.

Wird in den Arbeitsgruppenbesprechungen zwischen der Arbeitsgruppe und der Arbeitgeberseite keine Einigung erzielt, so soll die Angelegenheit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber weiter verhandelt werden.[1)]

Inhaltlich wird unter der Mitwirkung der Arbeitsgruppe folgendes verstanden: Die Arbeitsgruppe ist von der Betriebsleitung über die Einführung neuer Produktionsverfahren, neuer Arbeitsplätze, die Errichtung von Neubauten, Änderung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen, von Akkord und Prämienfestsetzung, des Arbeitsablaufs oder des Dienstweges, der täglichen Sollmenge und der Bandgeschwindigkeit, der Arbeitsteilung der Geschäftsbereiche, der Materialanlieferung, der Dienstanweisung, der Verdienstberechnungen, der Zuweisung oder Wegnahme von Arbeitskräften, dem Wechsel des Arbeitsplatzes und der Ernennung neuer Vorarbeiter oder anderer Weisungsbefugter, soweit sie von einer dieser Maßnahmen betroffen wird, so rechtzeitig zu informieren, daß sie über sie beraten und Stellung dazu nehmen kann. Ferner hat die Arbeitsgruppe das Recht, in Fragen der Lärm- und Schmutzbelästigung, anstehender Reparaturen, Überstunden, Qualitätskontrollen, sozialen Einrichtungen usw. angehört zu werden und in bzw. zu den Lohn- und Gehaltslisten ihrer Mitglieder Einsicht und Stellung nehmen zu können.

Die Arbeitsgruppe soll daneben das Initiativrecht erhalten, um organisatorische, personelle und soziale Verbesserungen zu erwirken. Es soll ihr auch das Recht zukommen, im Rahmen der Weisungsbefugnis des Vorgesetzten mit diesem selbständige Absprachen zu treffen.[2)]

---

1) vgl. Fritz Vilmar, a.a.O., S. 136.

2) vgl. Überlegungen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz, hrsg. vom Amt für Industrie- und Sozialarbeit der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau. Dokumentation in: Stimme der Arbeit, Heft 10, 1971.

Über die Beziehungen zwischen Arbeitsgruppe und Vorgesetzten einerseits und Arbeitsgruppe und Betriebsrat andererseits wird folgendes ausgeführt:

"Wenn ein Vorgesetzter eine Entscheidung gegen den erklärten Willen der Arbeitsgruppe trifft, so muß er das ihr gegenüber begründen." In bezug auf den Betriebsrat heißt es: "Der Betriebsrat hat in allen strittigen Fragen das Mitentscheidungsrecht, die Arbeitsgruppe hingegen das Mitsprache- und Vorschlagsrecht."[1)]

Die Konzeption der Mitbestimmung am Arbeitsplatz stößt sowohl auf Zustimmung als auch auf vielfältige Kritik.

Zustimmung erhält sie u.a. aus Kreisen der Arbeitgeber, die in ihr vornehmlich eine Alternative zu der von der Gewerkschaft geforderten Ausweitung der Montan-Mitbestimmung und/oder des Betriebsverfassungsgesetzes sehen. Deppe und andere vermuten, daß die Arbeitgeberseite in einer so gestalteten Mitbestimmung am Arbeitsplatz ein Mittel sieht, den Arbeitnehmer besser in den Betrieb zu integrieren, d.h. sie als ein "Führungsinstrument" zu gebrauchen, das vorzüglich dazu geeignet sei, die Arbeiter zu disziplinieren und kostenersparende Produktionsabläufe zu garantieren.[2)] Darüber hinaus würde bei einer solchen Regelung die Position der Gewerkschaften und des Betriebsrats bzw. der gewerkschaftlichen Vertrauensleute - die durch eine Stellung als Arbeitsgruppensprecher an das bestehende Betriebsverfassungsgesetz und den darin enthaltenen Auflagen gebunden wären - geschwächt.[3)]

Betrachtet man die Konzeption unter der Fragestellung, ob sie eine Änderung der tatsächlichen Machtverhältnisse mit sich bringt, so ist dies entschieden zu verneinen. Mitsprache, Informations- und Vorschlagsrecht beinhalten keine Beteiligung an den Entscheidungen. Sie vermitteln lediglich das Gefühl, wichtig genommen zu werden. Von daher kann der Kritik Deppes u.a., Mitbestimmung am Arbeitsplatz könne durch die Arbeitgeberseite zur Manipulation, zur Verschleierung der faktischen Herrschaftsverhältnisse benutzt werden, wenig entgegengesetzt werden.

---

1) ibid.
2) vgl. Deppe u.a.: Kritik der Mitbestimmung, a.a.O., S. 241.
3) vgl. ibid.

Auch Schumann weist darauf hin, daß die Konzeption von Vilmar und Matthöfer dazu benutzt werden könne, Herrschaft rationaler und damit effizienter zu gestalten. "... durch institutionalisierte Rechte der Arbeitsgruppe auf Information, Konsultation und Beschwerde (können) sehr viel wirkungsvoller und zuverlässiger als bei der bisherigen Regelung individuelle Härtefälle, hierarchisch bedingte Fehlleistungen und Irrationalitäten sowie personenbedingte Willkür abgebaut und mehr und mehr verhindert werden..."[1)]

Zweifel an der Wirksamkeit dieser Konzeption, was die Mitwirkung der Arbeitsgruppenmitglieder an Entscheidungen betrifft, werden auch aus anderen Gründen laut. Entscheidungen über die technische Gestaltung und die Organisation der Arbeitsprozesse werden durchweg auf einer Ebene der Hierarchie gefällt, die dem unteren und mittleren Management nicht zugänglich ist. Der Handlungspielraum des unmittelbaren Vorgesetzten von Arbeitsgruppen weist von daher starke Begrenzungen auf; ein Faktum, das sich stark restriktiv auch auf die Möglichkeit der Arbeitsgruppe, ihre Arbeitssituation selbst zu gestalten, auswirkt, da Absprachen zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern sich im Rahmen seiner Weisgungsbefugnis zu halten haben.

Die Dispositionschance des unmittelbaren Vorgesetzten ist zudem noch durch seine Festlegung auf das gegenwärtig in den Wirtschaftsbetrieben der BRD vorherrschende Prinzip der Gewinnerhöhung reduziert, das bestimmte Alternativen von vornherein ausschließt.[2)]

Die Kritik von Gewerkschaftsseite an diesem Vorschlag rührt vor allem aus der Befürchtung her, durch die Institutionalisierung der Arbeitsgruppe und vor allem eines Arbeitsgruppensprechers werde die Geschlossenheit der Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Betrieb beseitigt oder zumindest gestört.[3)] Die Tatsache, daß die Arbeitsgruppensprecher ebenso wie der Betriebsrat zu direkten Verhandlungen und Absprachen mit dem Arbeitgeber legitimiert sein sollen, gefährdet nach Ansicht der Gewerkschaften stark die Position des Betriebsrats. Zudem könnte es zu einem isolierten Vorgehen einzelner Grup-

1) Michael Schumann: Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Hermann Huss, Eberhard Schmidt (Hrsg.): Kooperation und Mitbestimmung, Frankfurt 1972, S. 56.

2) vgl. ibid., S. 55.

3) vgl. Helmut Pinther: "Mitbestimmung am Arbeitsplatz", in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 1970, S. 294.

pen führen, die u.U. die Interessen der Gesamtbelegschaft schädige könnten.[1]

Faßt man die Kritik an der Konzeption "Mitbestimmung am Arbeitspla zusammen, so ergibt sich folgendes: Sie bietet den Arbeitnehmern kaum echte Chancen, auf ihre Arbeitssituation einzuwirken. Die Gr de hierfür sind einmal darin zu suchen, daß eine reale Beteiligun an Entscheidungen gar nicht vorgesehen ist. Zum anderen könnte se Partizipation, beschränkte sie sich lediglich auf die unterste Eb keine Auswirkungen aufweisen, da die Entscheidungen, die die Arbe situation strukturieren, in der Regel in einer Organisation, in d ansonsten die Struktur unverändert bleibt, auf höherer Ebene ge- troffen werden. Etwas anders lägen die Dinge bei weitgehend dezen tralisierten Organisationen, in denen den einzelnen Subsystemen e hohe Autonomie gewährt wird.

Die Konzeption weist viele der Schwächen eines schlechten Kompro- misses auf. Sie enthält weder die Möglichkeit, Selbstbestimmung au zuüben, da sie die bestehenden hierarchisch-monokratischen Struk- turen unangetastet läßt, noch verfolgt sie konsequent den Aufbau einer Gegenmacht. Auf diese Weise wird auch die Möglichkeit ve ten, durch die Bildung von Gegenmacht die Interessen der Arbeitne mer zu vertreten.

Schumann gewinnt der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" jedoch unter folgendem Aspekt Positives ab: Sie könnte auf das gesellschaftlich politische Bewußtsein der Arbeitnehmer günstige Auswirkungen habe Die hierarchischen Entscheidungen würden durch den Zwang, sie in der Arbeitsgruppe zu besprechen, problematisiert. Dies bewirke au die Dauer, daß über eine Diskussion des betrieblichen Geschehens die kritiklose Hinnahme der organisatorischen Normen aufhören wür Ein Hinterfragen der Legitimationsgrundlagen betrieblicher Herr- schaft wäre wahrscheinlich die Folge. Darüber hinaus hätte die in tensive Auseinandersetzung mit betrieblichen Entscheidungen fast sicher die Folge, daß sich die Arbeitnehmer ihrer eigenen Interes bewußt würden und sie artikulierten. Unter diesem Gesichtspunkt bezeichnet Schumann auch die Gefahr, daß "Mitbestimmung am Arbeit

---

1) vgl. ibid., S. 296 f.

platz" entsolidarisierend und integrierend wirken könnte, als gering.[1)]

Mit dieser Annahme befindet sich Schumann auf einer Deppe u.a. entgegengesetzten Position. Welche der angedeuteten Möglichkeiten mehr Wahrscheinlichkeit für sich hat, wird nicht zuletzt davon abhängen, inwieweit die Gewerkschaften die Arbeitsgruppen bei ihren Lernprozessen unterstützen. Findet dies nicht statt, so ist eine Reaktion wahrscheinlich, wie sie Deppe voraussieht. Im anderen Fall könnte jedoch die Konzeption "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" unter Umständen für ein Übergangsstadium in Richtung auf eine Demokratisierung betrieblicher Organisationen positive Effekte aufweisen. Es muß hier jedoch darauf hingewiesen werden, daß die Zeitspanne ihrer Praktizierung nicht allzu ausgedehnt werden dürfte, da ein über längere Zeit hinweg ertragener Zustand der Frustration Entlastungsmechanismen hervorruft, die bereits bei einem Teil der Arbeitnehmer beobachtet werden können: Apathie und Desinteresse. Hinzu kommt die Beobachtung, daß Informationen, sind sie nicht verwertbar, nach einiger Zeit auch nicht mehr verarbeitet werden.

3.6 Betriebe in der BRD, die über die gesetzlichen Regelungen hinaus Mitbestimmung praktizieren

In den letzten Jahren machten in der BRD eine Reihe von Betrieben von sich reden, in denen die Belegschaften an dem Gewinn beteiligt werden[2)] und/oder an betrieblichen Entscheidungen über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus partizipieren, wobei die letzteren sich in der Minderheit befinden.

Da die verschiedenen Modi der Gewinnbeteiligung im Zusammenhang mit der Entwicklung eines zugleich demokratischen und effizienten Organisationsmodells weniger interessieren, wird hier nicht näher darauf eingegangen.

---

1) vgl. Michael Schumann, a.a.O., S. 57.

2) vgl. Michael Jungblut: Nicht vom Lohn allein, Hamburg 1973.

Einige der bekanntesten Betriebe, in denen die Belegschaft bzw. ihre Vertreter auf die Geschäftspolitik oder auf andere organisatorische Entscheidungen Einfluß haben, sind die Firmen Pieroth, die Hauni-Werke, Körber & Co K.G. in Hamburg, die Louis Fischer K in Offenburg, die Joh. Friedrich Behrens OHG (Backhaus) in Ahrens burg, Opel Hoppmann in Siegen, Photo Porst in Nürnberg und die Su mut GmbH in Immenhausen.

1. Den geringsten Einfluß auf die Unternehmenspolitik haben bei d genannten Betrieben die Arbeitnehmer der Hauni-Werke. Er beste darin, daß sie bei der Berufung und Beförderung ihres unmittel baren Vorgesetzten ein Vetorecht besitzen. Das sieht im einzel so aus, daß die Auswahl der jeweiligen Vorgesetzten durch die schäftsleitung erfolgt. Sie beurteilt auch die fachlichen Qual fikationen. Die Einstellungen und Beförderungen erfolgen jedoc nur auf Probe. Nach einer bestimmten Frist haben die unmittel- baren Untergebenen - bei der Besetzung von Positionen in der G schäftsleitung z.B. die Bereichsleiter, bei der Bestellung zum Vorarbeiter die Arbeiter - darüber abzustimmen, ob sie ihren Vorgesetzten weiterhin behalten wollen oder nicht. Entscheidun kriterium sollen für sie jedoch allein seine "Führungsqualität sein.[1] Der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter ha bei jeder Wahl je eine Stimme. Die Wahl ist nicht widerrufbar.

   Das Vetorecht gegen Berufung und Beförderung von Vorgesetzten den Hauni-Werken ist, so wie hier, als isolierter Akt kaum als e Beitrag zur Demokratisierung des Betriebes anzusehen. Vielmehr erscheint er als eine - recht geschickte - Human-relations-Maß nahme, die vor allem der Effizienz des Betriebes zugute kommt. Hier schlägt sich offensichtlich die Erkenntnis nieder, daß di Produktivität u.a. auch von der Zufriedenheit bzw. Unzufrieden heit der Untergebenen mit ihrem Vorgesetzten abhängig ist; und mit dieser Maßnahme wird sichergestellt, daß der jeweilige Vor setzte bei den ihm direkt Unterstellten nicht auf Abneigung

---

1) vgl. Hauni-Werke: Hier können Sie Ihren Chef absetzen, in: Capital, Nr. 8, 1972, S. 55 - 56.

trifft, die sich eventuell negativ auf die Produktivität bemerkbar macht. Der Eindruck, daß es sich hierbei nicht darum handelt, der Belegschaft über die Wahl von Vorgesetzten Einfluß auf die betrieblichen Entscheidungen zu gewähren, wird durch die Tatsache bestärkt, daß Personen ohne Vorgesetztenfunktionen, wie z.B. Stabstelleninhaber, von dieser Regelung nicht betroffen sind.

Gegen eine Interpretation dieser "Wahl" im Sinne der Gewährung größerer Mitbestimmungsrechte spricht u.a. auch, daß z.B. nur die unmittelbar Untergebenen das Wahlrecht haben, der Direktor sich also nicht den Arbeitern zur Wahl zu stellen hat und die Vertreter des Betriebsrats immer in der Minderheit sind. Dieser Eindruck wird noch dadurch verstärkt, daß Vorgesetzte z.B. keinerlei Informationspflicht gegenüber den ihnen Unterstellten haben, und die letzteren auch über keinerlei Kontrollmöglichkeiten verfügen.[1] Damit wird den "Wählern" jede objektive Grundlage zu einer rationalen Entscheidung genommen.

Die Ferd. Pieroth GmbH, die Louis Fischer KG und die Firma Behrens haben gemeinsam, daß die Arbeitnehmer nicht nur am Gewinn beteiligt werden, sondern auch an der Geschäftsleitung. Alle drei Firmen stellen sogenannte "Partnerschaftsbetriebe" dar, wenn in ihnen auch die Gewichte der "einzelnen Partner" unterschiedlich verteilt sind.

2. Bei Pieroth bestimmt z.B. ein Partnerschaftsausschuß über die Geschäftspolitik. Er besteht aus 11 Personen, von denen 6 von der Kapitalseite delegiert werden und 5 von der Arbeitnehmerseite. Die Vertreter der Arbeitnehmer befinden sich damit gegenüber den Vertretern des Kapitals bzw. der Unternehmensleitung in der Minderheit. Ihre Mitwirkungsmöglichkeiten hinsichtlich der Geschäftspolitik sind dementsprechend von vornerein begrenzt.

3. Von Arbeitnehmerseite und Geschäftsleitung mit je 4 Delegierten und einem betriebsexternen Mitglied, auf das sich beide Seiten einigen müssen, ist der Partnerschaftshauptausschuß bei der Louis Fischer K.G. besetzt. Er hat die Pflicht, die Belegschaft über die Entwick-

---

[1] vgl. Der Bluff mit der Mitbestimmung, in: Konkret, Nr. 8, 1969, S. 10.

lung der Mitarbeitervermögen und die allgemeine Geschäftslage zu informieren. Die Arbeitnehmervertreter haben Mitentscheidungsrechte in Fragen des sozialen Bereichs, bei Investitionen über 100.000,-- DM, Errichtung und Aufhebung von Zweigniederlassungen, Beteiligung an anderen Unternehmen, Übernahme von Großaufträgen und Aufnahme von neuen Produktionszweigen.[1)]

Aus der Darstellung des Modells geht hervor, daß die in ihm vorhandenen Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer als eine Ergänzung zu der von der Firma praktizierten Gewinnbeteiligung gedacht sind. Unter die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer fallen daher folgerichtig auch die Angelegenheiten, die auf die Vermögens- und Gewinnlage des Unternehmens unmittelbaren Einfluß haben. Andere Bereiche, mit Ausnahme des sozialen, der in dieser Form allerdings schon beinahe traditionell häufig Arbeitnehmervertretern überlassen wird, fallen nicht darunter. Insgesamt erinnert die Lösung mit dem Partnerschaftshauptausschuß etwas an den Aufsichtsrat in Unternehmen der Montanindustrie; und es ist hier zu fragen, ob die Mitentscheidungsrechte der Arbeitnehmervertreter in der Praxis vielleicht aus ähnlichen Gründen wie dort nicht wahrgenommen werden.

Dieses Problem wird zu einem Teil auch im Unternehmen gesehen. Man versucht z.B. durch volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Schulungskurse die Fähigkeiten der Belegschaftsmitglieder, an den zu fällenden Entscheidungen mitzuwirken, zu fördern.[2)] Es ist jedoch zu fragen, ob mangelnde Kenntnisse in der Betriebs- und Volkswirtschaft der alleinige Grund für das unbefriedigende Funktionieren des Modells hinsichtlich der Mitbestimmung sind.

4. Eine ähnliche, wenn auch etwas weitergehende Konstruktion weist die Firma Behrens OHG (Backhaus) in Ahrensburg auf. Sie ist das wohl bekannteste Partnerschaftsunternehmen, und auch dasjenige

---

1) vgl. Horst Fissenewert: Das Offenburger Modell, in: Kleine CBS-Schriftenreihe, Heft 4, hrsg. von der Carl-Backhaus-Stiftung, S. 16 ff.

2) vgl. Gerhard Vogler: Das Offenburger Modell, in: Kleine CBS-Schriftenreihe, Heft 4, hrsg. von der Carl-Backhaus-Stiftung, S. 12 f.

mit der längsten Erfahrung in der BRD. Aus diesem Grund wird es hier, quasi als exemplarisch für die Idee des partnerschaftlichen Unternehmens, ausführlicher diskutiert werden. Man darf hierbei davon ausgehen, daß die bei diesem Vorgehen zutage tretenden Mängel von den Initiatoren des "Ahrensburger Modells" bei ihrem Entwurf nicht gesehen worden sind; man kann ihnen nicht unterstellen, die auftretenden Implikationen des Modells bewußt angesteuert zu haben. Bei einer Kritik des Modells ist außerdem zu berücksichtigen, daß den Mitbestimmungsversuchen durch das gegenwärtig in der BRD bestehende Steuer- und Gesellschaftsrecht enge Grenzen gezogen werden. Diesen Restriktionen aus der Umwelt wird zur Last gelegt, daß eine ursprünglich weitergehende Konzeption als es das gegenwärtige Modell vorsieht nicht verwirklicht werden konnte.

Nach dem Ahrensburger Modell gibt es fünf Mitbestimmungs- bzw. Leitungsorgane:[1)]

Erstens: die G e s e l l s c h a f t e r v e r s a m m l u n g . Jeder Mitarbeiter kann nach Erfüllung bestimmter Voraussetzungen (21 Jahre, mindestens einjährige Betriebszugehörigkeit, Teilnahme an einem Vorbereitungsseminar) stiller Gesellschafter werden. Die Gesellschafterversammlung dient zur Information der Gesellschafter. Ferner ist sie das einzige beschlußfähige Organ bei Änderungen des Gesellschaftsvertrages, und in den Fällen, in denen die Geschäftsleitung auf die Zustimmung des Beirats angewiesen ist und dieser sie versagt. Hinzu kommt das Recht der Wahl bzw. Abwahl neuer stiller Gesellschafter, eines Teils der Beiratsmitglieder, und der Bestätigung neuer persönlich haftender Gesellschafter. Die letzteren können nicht gegen den Willen der stillen Gesellschafter eingesetzt werden.

Zweites Organ ist die G e s c h ä f t s l e i t u n g . Sie besteht aus vier persönlich haftenden Gesellschaftern. Ihre Aufgabe besteht in der Durchführung der Geschäfte. Wichtige Fragen, die im wesentlichen die Finanz- und Investitionsplanung, also die Unternehmenspolitik, betreffen, kann sie allerdings nur mit Zustimmung des Beirats entscheiden.

---

1) Bis zum Herbst 1973 waren es nur vier. Als fünftes Organ wurde dann der Hauptausschuß eingerichtet. vgl.: obs-informationsdienst, Nr. 9, 1973

Das dritte Organ ist der B e i r a t . Er besteht aus 5 Mitgliedern, davon werden 3 von den stillen, 2 von den persönlich haftenden Gesellschaftern gewählt. Je 1 Vertreter der beiden Seiten darf nicht dem Betrieb angehören und muß über wirtschaftlichen Sachverstand verfügen. Die Aufgaben des Beirats bestehen einmal darin, die Geschäftsleitung zu überwachen. Zum zweiten soll er dafür sorgen, daß sich die "natürlichen Spannungen zwischen ihnen (Kapital und Arbeit) auf ein Mindestmaß verringern."[1)]

Viertes Organ ist der S c h l i c h t u n g s a u s s c h u ß . Er ist das letztinstanzlich entscheidende Hausgericht und besteht aus von den verschiedenen Gruppen gewählten externen Mitgliedern. Er hat als eigenständiges Organ allerdings in bisher 13 Jahren noch nie getagt.

Ein weiteres, laut Gesellschaftervertrag nicht vorgesehenes Organ stellt die V e r t r a g s k o m m i s s i o n dar. Sie ist durch die Gesellschafterversammlung eingesetzt worden und spielt bei der Lösung von Konflikten eine wichtige Rolle. Die Vertragskommission besteht aus den 4 Geschäftsführern, dem Schlichtungsausschuß und 7 Delegierten der "Arbeitnehmer-Partner". In diesem Gremium nehmen die Mitglieder des Schlichtungsausschusses die Rolle wahr, die sie im Schlichtungsausschuß als Organ nicht offiziell realisieren: sie vermitteln bei Konflikten zwischen der Geschäftsleitung und den "Arbeitnehmer-Partnern".[2)]

Als fünftes Organ ist vor kurzem der H a u p t a u s s c h u ß hinzugekommen. Er setzt sich zusammen aus je einem Delegierten der verschiedenen Arbeits- und Funktionseinheiten; zur Zeit besteht er aus 25 Personen. Seine Aufgabe ist es, einerseits die Interessen der stillen Gesellschafter auch in der Zeit, in der keine Gesellschafterversammlungen stattfinden, bei der Geschäftsleitung und Beirat zur Berücksichtigung zu bringen, und andererseits die stillen Gesellschafter besser zu informieren. Er hat also eine Art Mittlerfunktion zwischen der Basis und den Organen der Unternehmensleitung wahrzunehmen. Der Hauptausschuß trifft sich einmal im Monat.

Diese Mitbestimmung auf Unternehmensebene, die gesellschaftsrechtlich fixiert ist, wird auf Betriebsebene durch Mitbestimmungsteile ergänzt, die im Manteltarifvertrag mit der IG Metall vereinbart wurden. Diese sind z.B. volle Mitbestimmung des Betriebsrats bei

---

1) Karl Utz: Das Ahrensburger Modell, in: Kleine CBS-Schriftenreihe, Heft 4, a.a.O., S. 22.

2) vgl. Eike Ballerstedt: Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft. Das Ahrensburger Modell, München 1971, S. 52 f.

Kündigung, Einstellung und Umbesetzung, Mitwirkung einer Lohnkommission bei der Lohnfindung, Bildungsurlaub und verschiedene soziale Einrichtungen.

Fragt man nach der Funktionsfähigkeit des Modells, d.h. danach, ob es die ihm gestellten Ziele erreicht bzw. nach seinen Auswirkungen, so ist folgendes zu beobachten:

Nach Ansicht der Vertreter der Geschäftsleitung liegen die Probleme des Modells neben den durch die gesetzlichen Bestimmungen bewirkten Restriktionen vor allem darin, die Mitglieder der Organisation, hier: die stillen Gesellschafter genügend zu motivieren bzw. zu befähigen, die ihnen gegebenen Möglichkeiten der Mitbestimmung wahrzunehmen. Eine mögliche Lösung wird in einer verstärkten Bildungsarbeit gesehen, die jedoch noch in den Anfängen steht.[1] Identifizierung und Lösungsmöglichkeiten der Probleme scheinen aus dieser Sicht mit der des Offenburger Modells gleich zu sein.

Bei einer Befragung von Belegschaftsmitgliedern der Firma - sie umfaßte allerdings nur 40 Personen -[2] wurde dieses Problem der mangelnden kognitiven Fähigkeiten der "Arbeitnehmer-Partner", nämlich Informationen in aktuelle wirtschaftliche Entscheidungen umzusetzen, zwar auch als ein Grund für das unbefriedigend empfundene Funktionieren des Modells genannt, doch wird es nur als ein Faktor unter mehreren angesehen. Die faktische Determinierung der Unternehmenspolitik durch die Geschäftsleitung, die damit dem Anspruch des Modells widerspricht, ist nach Aussagen der Befragten auch auf das Verhalten der Geschäftsleitung, wie z.B. unzureichende oder zu späte Informationen usw., zurückzuführen. "Diese Verhandlungstaktik der Geschäftsführung, gepaart mit der Erfahrung, "daß die Betriebsleitung ja doch immer am längsten Ast sitzt" und daß da "manchmal Sachen passieren, da wird irgend etwas getan, wovon man erst 'ne ganze Zeit später etwas erfährt", hat wohl auf die Dauer dazu geführt, daß eventuell vorhandene eigene Vorstellungen der Arbeitnehmerpartner kaum noch geäußert werden, zumindest nicht in der dafür zuständigen Gesellschafterversammlung."[3]

---

1) vgl. Karl Utz, a.a.O., S. 25.

2) vgl. Eike Ballerstedt, a.a.O., S. 28.

3) ibid., S. 52.

In die gleiche Richtung scheint auch die Existenz der Vertragskommission zu wirken. Die Institutionalisierung der Konfliktaustragung in der Vertragskommission hat u.a. die Folge, daß die Konflikt selbst der unmittelbaren Einsicht des "Partner-Fußvolkes" entzogen werden.[1] Inwieweit darüber hinaus bei der Austragung von Konflikten innerhalb des Ausschusses beide Seiten gleiche Einflußchancen haben, ist nicht zu beurteilen. Es hängt nicht zuletzt davon ab, ob der in der Vertragskommission vermittelnde Schlichtungsausschuß immer seine Neutralität wahren kann, "oder ob er sich dabei unter Berufung auf "objektive Sachzwänge" in eine Sonderabteilung der Geschäftsleitung entwickelt."[2] Nach Aussicht von Beoba/ohtern scheint diese Gefahr vorhanden zu sein.

Ob die Einrichtung des Hauptausschusses an diesen Verhältnissen zukünftig etwas ändern wird, muß dahingestellt bleiben. Wahrscheinlich wird dies nicht eintreten, da der Hauptausschuß zum größten Teil ein Informationsorgan darstellt und keinen grundsätzlichen Wandel der organisatorischen Gegebenheiten mit sich bringt.

Der wesentliche Mangel des Ahrensburger Modells besteht darin, daß es - parallel zu der gegenwärtig noch praktizierten jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung - über eine dualistische Machtstruktur verfügt. Auf der einen Seite hat die Basis mittelbar, d.h. über Delegierte, dem Modell nach einen erheblichen Einfluß auf die Unternehmenspolitik. Auf der anderen Seite ist sie an der Durchführung dieser Geschäftspolitik weder mittelbar noch unmittelbar beteiligt. Das bedeutet: am konkreten Arbeitsplatz unterscheidet sich das Ahrensburger Modell nicht von anderen Betrieben. Die Arbeiter werden alltäglich mit Weisungen von oben, denen sie nachzukommen haben, konfrontiert.

Die zu beobachtenden Schwierigkeiten des Ahrensburger Modells, eine geringere Partizipation der Organisationsmitglieder als vorgesehen sind wahrscheinlich auf zwei, in der Struktur des Betriebes verankerten Momente zurückzuführen: zum einen auf die Indirektheit der Entscheidungsbeteiligung; und zum anderen ihre Beschränkung

---

1) vgl. ibid., S. 53.
2) ibid.

auf lediglich einen Teil der im Betrieb anfallenden Entscheidungen, und zwar auf solche Inhalte, die vom Erfahrungshorizont des einzelnen Arbeiters ziemlich weit entfernt liegen und darüber hinaus relativ unanschaulich sind. Beides, die Indirektheit und Begrenztheit der möglichen Einflußnahme führen dazu, daß selbst das Vorhandene nur unzureichend wahrgenommen wird, daß Geschäftsleitung und auch der Beirat in einiger Isolierung von der Basis operieren, und die Partizipation der Organisationsmitglieder faktisch auf wenige Personen beschränkt bleibt. Diese Mängel des Systems lassen sich prinzipiell nicht durch Bildungsmaßnahmen beseitigen.

Kann also festgestellt werden, daß der Einfluß der "Arbeitnehmer-Partner" auf die Unternehmenspolitik wesentlich geringer als im Modell vorgesehen ist und bedenkt man, daß sie auf die Gestaltung der Organisation des Betriebes selbst keine Einwirkungsmöglichkeiten haben - die alltägliche Arbeitssituation wird nach wie vor durch Anweisungen von oben bestimmt; die Tätigkeiten selbst sind weitgehend inhaltsleer; kein job-enlargement oder job-enrichment findet statt - und daß als objektiv feststellbare Verbesserungen lediglich eine langfristige Erhöhung des Lebensstandards durch die Gewinnbeteiligung zu nennen ist, so sind die Auswirkungen des Modells jedoch bemerkenswert. Als Folge von Gewinnbeteiligung und der Institutionalisierung der Mitbestimmungsorgane sind zu konstatieren:

1. eine erhebliche Steigerung der Leistung und der Leistungsmotivation und
2. eine fehlende Bereitschaft der Belegschaftsangehörigen, ihre Interessen im Ernstfall durch kollektive Maßnahmen durchzusetzen.[1)]

Dies bedeutet, daß das Partnerschaftsmodell in erster Linie eine Identifizierung mit der Organisation bewirkt. Die Wirkungsweise des Modells, d.h. wie es ohne eine Veränderung der konkreten Arbeitssituation und des Verhältnisses des einzelnen zu seiner Arbeit dennoch eine Identifizierung bewirkt, versucht Eike Baller-

1) vgl. ibid., S. 85.

stedt folgendermaßen zu erklären: "Indem nun der Partner... sei bloßes "Tätigsein" auf das Betriebsganze bezieht, und diesem "Tätigsein" im funktionalen Kontext seines Bezugssystems "Betrieb" einen Stellenwert zuordnet, ja Wichtigkeit bescheinigen kann, ist es ihm andererseits möglich, die Inhaltslosigkeit seiner produktiven Tätigkeit... nicht wahrnehmen zu müssen; ist es ihm ferner möglich, die Machtlosigkeit seiner Position und seine Isolierung vom System der organisierten Produktion und deren Zielen nicht registrieren zu müssen, die in der betrieblich Partnerschaft zwar formal, nicht aber realiter aufgehoben sind.

Die Auswirkungen des Partnerschaftsmodells auf das Bewußtsein d "Arbeitnehmer-Partner" beurteilt sie aufgrund der Ergebnisse ih Untersuchung so: "Versteht man unter Ideologie "falsches Bewußtsein" im Sinne eines Auseinanderklaffens von gesellschaftlicher Realität und der Wahrnehmung dieser Realität im Bewußtsein, so besteht die Gefahr..., daß die betriebliche Partnerschaft ihr humanitäres Ziel, nämlich die Aufhebung der Entfremdung des Arbeiters im Produktionsprozeß und die Ermöglichung seiner Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung nicht nur nicht erreicht, sondern sogar unmöglich macht, indem sie ihre Ziele nicht mehr der gesellschaftlichen Wirklichkeit gegenüberstellt, sie an ihr mißt, sondern sie im eigenen Bewußtsein zur Kongruenz drängt - jene vorläufig nur gedachten Ziele also selbst schon zur Realität erhebt und damit "falsches Bewußtsein", Ideologie hervorbringt, die die objektive Situation verschleiert und deren ursprünglich beabsichtigter Veränderung damit die Grundlage und das Potential für ihre Durchführung entzieht."[2)]

5. Bei Opel Hoppmann in Siegen ist im Gegensatz zu anderen Betrieb mit Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung die Gewinnbeteiligung d Mitarbeiter eine Folge der Mitbestimmung. Das wichtigste Elemen stellt hier der Wirtschaftsausschuß dar. In ihm sitzen 3 Mitglieder, die vom Betriebsrat gewählt werden, drei Hauptabteilun

1) ibid., S. 86.
2) ibid., S. 87.

leiter, die vom Unternehmer delegiert werden und der Unternehmer selbst. Eine paritätische Besetzung des Wirtschaftsausschusses war wegen der vertraglichen Bindung des Betriebes an Opel nicht möglich. Der Wirtschaftsausschuß entscheidet in allen wichtigen Fragen. Echte Abstimmungen sind sehr selten. Meist werden Beschlüsse aufgrund ausgiebiger Diskussionen einstimmig gefaßt, wobei es bereits vorgekommen ist, daß die ursprünglichen Vorstellungen der Geschäftsleitung nicht realisiert worden sind.[1)]

Über die Beratungen im Wirtschaftsausschuß wird die Belegschaft informiert.

Opel Hoppmann unterscheidet sich von den meisten anderen Betrieben in der BRD, die über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus Mitbestimmung praktizieren, auch dadurch, daß diese nicht nur auf die Ebene der Geschäftspolitik beschränkt bleibt. Durch Mitbestimmung am Arbeitsplatz, die in fast allen Punkten der Konzeption von Vilmar und Matthöfer entspricht, wird versucht, die Belegschaft auch an Entscheidungen der unteren Ebene zu beteiligen. Von den hier vorhandenen Möglichkeiten wird nach Meinung des Betriebsrats als auch der Geschäftsleitung allerdings noch nicht genügend Gebrauch gemacht.[2)]

Das Mitbestimmungsmodell von Opel Hoppmann weist damit im Prinzip zwar ebenfalls eine dualistische Machtstruktur auf: einmal die herkömmliche, die vom Unternehmer über die Geschäftsleitung zum Meister bzw. zum unteren Mangement führt, und zum anderen eine Partizipationsstruktur, die von den Arbeitsgruppensprechern über den Betriebsrat zu dessen Vertretern im Wirtschaftsausschuß verläuft. Diese Dualität wird jedoch an einigen Stellen aufgebrochen. So sind z.B. beide Strukturen auf verschiedenen Stellen miteinander verknüpft, wie z.B. im Wirtschaftsausschuß und auch die Mitbestimmung am Arbeitsplatz deutet darauf hin, wenn sie auch dem einzelnen Arbeiter längst nicht soviel Einfluß einräumt wie in den norwegischen Experimenten.

---

1) vgl. Michael Jungblut, a.a.O., S. 156 f.

2) vgl. ibid.

Zieht man die Restriktionen aus der Umwelt, hier u.a. die Bindung an Opel, die potentiell als Vorbilder zur Verfügung stehenden Konzeptionen, und die in der BRD für eine Realisierung von Mitbestimmun immer noch zu begrenzten kognitiven und psychischen Fähigkeiten der Arbeitnehmer in Betracht, so ist das Modell von Opel Hoppmann trotz der mit ihm verbundenen Einschränkungen - keine Parität im Wirtschaftsausschuß, keine Mitentscheidungsrechte auf der Ebene der Arbeitsgruppen, Zweigleisigkeit der Strukturen - als positiv anzusehen insbesondere deshalb, weil hier zum erstenmal in der BRD versucht wurde, Mitbestimmung auf allen Ebenen des Betriebes einzuführen.

5. Ähnlich wie beim Ahrensburger Modell können auch bei der Porst-Gruppe die Organisationsmitglieder Stille Gesellschafter werden, wenn sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Der Vertrag ist wie dort unkündbar. Änderungen des Modells können nur in Übereinstimmung zwischen beiden Vertragspartnern vorgenommen werden, also zwischen dem bisherigen Alleineigentümer Hanns-Heinz Porst und der Mehrheit der Gesellschafter.

Die Gewinnbeteiligung - deren Regelung im übrigen auf einige Kritik stößt - wird von Porst als zweitrangiges Ziel angesehen. An erster Stelle steht bei ihm die Selbstbestimmung der dort Tätigen, ihre Befreiung von Zwängen und Abhängigkeiten und die eigenverantwortliche Gestaltung des betrieblichen Geschehens durch sie.[1] Dies versucht man mit folgenden Regelungen zu erreichen:

- durch Selbständigkeit am Arbeitsplatz,
- durch das Recht der Mitarbeiter, ihren Vorgesetzten abzulehnen,
- durch das Recht der Mitarbeitervollversammlung, Geschäftsführer der Porst-Verwaltungsgesellschaft abzuberufen und über einen Beirat auf die Unternehmenspolitik Einfluß zu nehmen,
- durch die Anrufungsmöglichkeit einer Schiedsstelle und
- durch das Recht auf aktive Mitwirkung in Mitarbeiterausschüssen und das Recht, die Ausschußmitglieder zu wählen.[2]

---

1) vgl. Hanns-Heinz Porst: Vermögensbildung und Selbstbestimmung der Arbeitenden. Arbeitsmaterial zur internationalen wissenschaftlich Tagung: Menschenwürde im Betrieb vom 25.3.1973, hektogr. Man., S. 3; vgl. auch: Porst-Betriebsverfassung.

2) vgl. ibid.

Diese Selbstbestimmungsrechte stellen sich im Detail wie folgt dar: Im Zusammenhang mit der Selbständigkeit am Arbeitsplatz verweist Porst auf einen vor einigen Jahren eingeführten Führungsstil, der, in enger Anlehnung an das Harzburger Modell entwickelt, auch in Zukunft beibehalten werden soll. Die Selbstbestimmung am Arbeitsplatz beschränkt sich offensichtlich auf die Selbständigkeit, die auch das Harzburger Modell erlaubt, d.h. die Rechte und Pflichten, die in der Stellenbeschreibung niedergelegt sind, wobei der Vorgesetzte grundsätzlich das Recht hat, die Entscheidungen seines Untergebenen außer Kraft zu setzen. Das "Neue" des Porst-Modells, daß sich der Untergebene, ist er mit einem solchen Eingreifen des Vorgesetzten - in laut Stellenbeschreibung seinen Aufgabenbereich - nicht einverstanden, beim nächsthöheren Vorgesetzten bis hinauf zur Geschäftsführung beschweren kann,[1] ist ebenfalls so neu nicht. In der Porst-Führungstechnik ist auch wie im Harzburger Modell vorgesehen, daß der Vorgesetzte das Recht und die Pflicht hat, seine Untergebenen zu kontrollieren und formell zu beurteilen.

Die Selbständigkeit am Arbeitsplatz bedeutet demnach nur, daß die Ausübung persönlicher Willkür durch den Vorgesetzten erschwert wird. Die Arbeitsbedingungen sind jedoch nach wie vor autoritär gestaltet, geht die Macht von oben aus. Für diese Beurteilung spricht u.E. auch eindeutig das Bekenntnis des Unternehmens zum Prinzip der hierarchischen Zuordnung von Funktionen.[2]

Das Recht der Belegschaft, ihren Vorgesetzten alle zwei Jahre ablehnen zu können, wird in seiner Wirkung dadurch beschnitten, daß dieser sich einem Gremium zu stellen hat, das sich nicht nur aus den ihm direkt Unterstellten, sondern auch aus seinem eigenen Vorgesetzten, den ihm Gleichrangigen im Betrieb und einer Gruppe von Beschäftigten, die nur mittelbar mit ihm zu tun haben, zusammensetzt. Das Gewicht der Stimmen der Untergebenen für die Bestätigung ihres Vorgesetzten - wozu schon die einfache Mehrheit des Gremiums genügt - wird dadurch erheblich verringert. Ihre nicht sehr starke

---

1) vgl. Porst-Mitarbeiterbrief vom 22.3.1972, S. 5.

2) vgl. Porst-Informationsbroschüre: Führungstechnik.

Position in dieser Angelegenheit kommt auch darin zum Ausdruck, daß der Vorschlag zur Bestätigung des zu Beurteilenden von dessen jeweiligem Vorgesetzten ausgeht[1] und dieser auch bei Ablehnung oder Kündigung die Entscheidung über die Nachfolge fällt.[2] Die Initiative über die Besetzung von Positionen bleibt also eindeutig beim jeweiligen Vorgesetzten.[3]

Von einer Selbstbestimmung am Arbeitsplatz, ja selbst von einer Mitbestimmung kann also nicht gesprochen werden. Die Abhängigkeit des einzelnen Untergebenen von seinem Vorgesetzten bleibt bestehen. Allenfalls kann davon gesprochen werden, daß man versucht, einige Techniken der Human-Relations-Schule anzuwenden. Es ist nun näher zu untersuchen, welche Selbstbestimmungsmöglichkeiten auf der Ebene der Unternehmenspolitik bestehen.

Alle Beschäftigten der Porst-Gruppe bilden die V o l l v e r s a m m l u n g , die von der Geschäftsführung mindestens einmal im Jahr einzuberufen ist. Darüber hinaus kann sie auch noch auf Verlangen des Beirats oder von 51 Mitgliedern in Funktion treten. Die Beschlüsse werden nach dem Mehrheitsprinzip gefällt. Die Vollversammlung hat im wesentlichen folgende Rechte. Sie kann wählen und abberufen:

- 5 von 9 Mitgliedern des Beirats
- alle Mitglieder der Mitarbeiterausschüsse.

Sie hat zudem das Recht, die drei Geschäftsführer abzuberufen.

Der neunköpfige B e i r a t - neben den 5 von der Vollversammlung gewählten Mitgliedern werden je zwei von den Kapitalgebern, also der Porst K.G. und von der Mitarbeiter-Beteiligungsgesellschaft gestellt, die zudem nicht der Porst-Verwaltungsgesellschaft als Beschäftigte angehören dürfen - wird auf drei Jahre gewählt. Es ist vorgesehen, daß er einmal im Vierteljahr, mindestens jedoch einmal im halben Jahr zusammentritt. Der Beirat stellt das Kontrollorgan für die Geschäftsführung dar. So muß ihm von der Geschäftsführung

---

1) vgl. Michael Jungblut, a.a.O., S. 94.

2) vgl. Die Porst-Informations-Broschüre Führungstechnik.

3) vgl. ibid.

alljährlich die gesamte Unternehmensplanung zur Verabschiedung vorgelegt werden. Von seiner Zustimmung sind auch wichtige Investitionen, wie z.B. der Kauf oder Verkauf eines Unternehmens, von Grundstücken u.a. abhängig.

Der Beirat ist allerdings - ähnlich wie die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von Betrieben der Montan-Industrie - an eine Schweigepflicht gebunden und kann wie diese zum Schadensersatz herangezogen werden.

Daneben beruft der Beirat die Geschäftsführer der Porst-Verwaltungsgesellschaft. Er kann sie auch abberufen; er muß sie abberufen, wenn dies von der Vollversammlung beschlossen wird, oder wenn sie im Rahmen der "Porst-Vorgesetzten-Bestätigung" abgelehnt worden sind.

Die 5 von der Vollversammlung gewählten Mitglieder des Beirats bestimmen außerdem vier der fünf Mitglieder der Schiedsstelle. Den Vorsitzenden benennt der Präsident des Oberlandesgerichts Nürnberg aus dem Kreis seiner Senatspräsidenten. Kein Mitglied der Schiedsstelle darf der Porst-Gruppe angehören. Die Schiedsstelle kann von jedem Mitglied angerufen werden, wenn seiner Ansicht nach die Betriebsverfassung nicht eingehalten wird. Sie ist in dieser Hinsicht die letzte Instanz.

Bedenkt man die Schweigepflicht des Beirats, seine Schadensersatzpflicht und sein relativ seltenes Zusammentreten, so kann man daraus den Schluß ziehen, daß der Einfluß der Belegschaft auf die Unternehmenspolitik - auch wenn sie über die Möglichkeit verfügt, die Geschäftsführer abzuberufen - im Porst-Modell eher schwächer ist als in einigen der bereits dargestellten Partnerschaftsmodellen.

Als eine fünfte Regelung, die eine Selbstbestimmung gewährleisten soll, werden die M i t a r b e i t e r - A u s s c h ü s s e genannt. Die Mitarbeiter-Ausschüsse sollen die Anpassung der Betriebsverfassung an die jeweiligen Gegebenheiten anregen. Jeder Beschäf-

tigte der Porst-Gruppe hat das aktive und passive Wahlrecht für di Mitarbeiterausschüsse. Die Mitarbeiterausschüsse zählen jeweils 7 Mitglieder und werden alle zwei Jahre neu gewählt. Zur Zeit besteh 5 Ausschüsse. Die einzelnen befassen sich mit den Themen: Grundsät der Beteiligung und Selbstbestimmung, Führungstechnik, Mitarbeiter verträge (Entlohnung, Urlaub, Arbeitszeit), Sozialleistungen und Aus- und Weiterbildung.

Die Ausschußmitglieder erarbeiten in ihrem jeweiligen Bereich Grun sätze, Zielsetzungen und Richtlinien. Werden diese von der Mehrhei im Ausschuß befürwortet, so werden die Entwürfe als nächstes in einem größeren Gremium, bestehend aus der Geschäftsführung, den Zentralressortleitern, den Mitgliedern sämtlicher Ausschüsse und dem Betriebsratsvorsitzenden diskutiert. Die endgültige Entscheidu Über die Übernahme der ausgearbeiteten Ausschußvorschläge in die Betriebsverfassung und damit über ihre Verbindlichkeit trifft die Geschäftsführung.[1)]

Wegen dieses letzten Punktes, der Abhängigkeit des "In-Kraft-Tre tens" der Vorschläge der Mitarbeiterausschüsse von der Zustimmung der Geschäftsführung, können die Ausschüsse ohne Zweifel nur sehr bedingt als Organ der Selbstbestimmung betrachtet werden. Die be schäftigten haben zwar über die Vollversammlung und den von ihnen majorisierten Beirat das Recht, die Geschäftsführung zu berufen und abzulehnen, doch ist dieser Weg der Selbstbestimmung zu indire als daß er faktisch mehr darstellen dürfte als eine Art Mitwirkung an der Bewältigung bestimmter Probleme.

Betrachtet man abschließend die Betriebsverfassung der Porst-Ver waltungsgesellschaft, so bleibt festzustellen, daß sie eine Selbst bestimmung nur in dem Rahmen gewährt, der auch in den anderen Partnerschaftsmodellen gegeben ist. Die übrigen angeführten Rege lungen zur Gewährleistung von Selbstbestimmung, wie z.B. die Selb ständigkeit am Arbeitsplatz, das Recht zur Ablehnung der jeweilige Vorgesetzten und die Arbeit in Mitarbeiterausschüssen erfüllen die sen Anspruch nicht. Das Porst-Modell stellt also in dieser Beziehu

---

1) vgl. Porst-Informationsbroschüre: Die Mitarbeiterausschüsse.

im Vergleich z.B. zum Ahrensburger Modell keinen entscheidenden Fortschritt dar. Die in der Regel in diesen Unternehmen anzutreffenden Sozialleistungen liegen zwar durchschnittlich über den üblicherweise Gewährten, sind aber nicht ausschließlich Kennzeichen eines Betriebes mit erweiterten Mitbestimmungsrechten.

7. Das Modell der Glashütte Süßmuth in Immenhausen unterscheidet sich von den bisher in diesem Abschnitt beschriebenen Modellen in mehrfacher Weise. Dies ist nicht zuletzt durch seine Geschichte bedingt.

Die Glashütte Süßmuth, ein mittelständischer Betrieb im Zonenrandgebiet mit ungefähr 270 Arbeitsplätzen, war durch fehlende und/oder falsche Investitionspolitik, mangelnde Marktanpassung usw., die in erster Linie durch den Inhaber verschuldet waren, zu Beginn der 60er Jahre in die Verlustzone geraten. 1969 waren weder die Banken noch die öffentliche Hand aufgrund der Ertragslage der vergangenen Jahre bereit, die für notwendige Neuinvestitionen benötigte Finanzierung sicherzustellen. Ein Käufer wurde für den im Grunde als lebensfähig angesehenen Betrieb nicht gefunden. Daraufhin übernahmen nach langwierigen Verhandlungen mit Zustimmung des bisherigen Besitzers und unter Mithilfe der Landesregierung und der Gewerkschaftnn die Arbeiter im Jahre 1970 selbst den Betrieb. Das Eigentum an den Produktionsmitteln lag also von Beginn des Modells an bei den Mitgliedern des Betriebs; ein entscheidender Unterschied zu den anderen Modellen.

Die Initiative zum Modell Süßmuth ging dementsprechend auch nicht, wie bisher, vom Unternehmer aus, sondern von der Belegschaft unter Mithilfe ihrer Interessenvertretung. Die Glashütte weist daher auch keine erweiterte Mitbestimmung, sondern eine volle Selbstbestimmung auf.[1)] Daneben aber war die Ausgangslage des Betriebs in wirtschaftlicher Hinsicht eine ungleich schwierigere als bei den anderen Unternehmen; ein nicht zu unterschätzender Nachteil.

---

1) Neben der Glashütte Süßmuth gibt es zur Zeit nur noch einen anderen Betrieb in der BRD, in dem volle Selbstverwaltung praktiziert wird: die Beku GmbH in Erlabrunn bei Würzburg mit 91 Beschäftigten. Sie existiert in dieser Form allerdings erst seit 1972.

Die Ziele des Modells werden wie folgt umrissen:

"1. Es hat den Arbeitern und Angestellten ein Höchstmaß an Einflußnahme und Beteiligung am Willensbildungsprozeß des Unternehmens zu gewähren. Selbstverwaltung heißt hier Selbstbestimmung.

2. Es hat die Vermögensbeteiligung aller im Produktionsprozeß Stehenden - in einer stufenweise zu regelnden Form - sicherzustellen.

3. Es muß sowohl für die Zusammenarbeit im Unternehmen (einschließlich Eintritt und Ausscheiden von Arbeitnehmern) ein möglichst praktikables technisches Instrumentarium bieten, das zugleich auch für die Geschäftspolitik nach außen geeignet ist."[1)]

Auf der Suche nach geeigneten Gesellschaftsformen stieß man auch hier ähnlich wie bei anderen Modellen auf erhebliche Restriktionen. Man entschied sich schließlich für eine Kombination zweier Formen. Es wurde einmal ein "Verein der Beschäftigten der Glashütte Süßmuth GmbH" gegründet und daneben die "Glashütte Süßmuth GmbH". Die Bildung einer Genossenschaft wurde zwar erwogen, erschien aber nicht praktikabel, da der Ein- bzw. Austritt in Genossenschaften zu umständlich ist und daher die Gefahr besteht, daß zusätzlich benötigte Arbeitskräfte nicht als Genossen, sondern im Lohnarbeitsverhältnis eingestellt werden und sich auf diese Weise innerhalb der Belegschaft zwei Klassen bilden; eine Gefahr, der auch die israelischen Kibbuzim-Industriebetriebe nicht entgangen sind. Außerdem kann bei den Genossenschaften die Haftung von Genossen nicht ausgeschlossen werden.

Die Organisationsstruktur der Glashütte Süßmuth sieht folgendermaßen aus:[2)]

Der Verein der Beschäftigten der Glashütte Süßmuth GmbH, der identisch mit den Beschäftigten des Unternehmens ist, wählt auf der M i t g l i e d e r v e r s a m m l u n g des Vereins einen zehnköpfigen V e r e i n s v o r s t a n d . Dieser ist mit der Gesell

---

1) Franz Fabian: Vom "Fall" zum "Modell" Glashütte Süßmuth, in: Arbeiter übernehmen ihren Betrieb, hrsg. von Franz Fabian, Reinbeck 1972, S. 15.

2) vgl. Franz Fabian: Vom "Fall" zum "Modell" Glashütte Süßmuth, a.a.O., S. 15 - 24; Gero B. Friedel: Rechtliche und rechtspolitische Aspekte des Modells, in: Arbeiter übernehmen ihren Betrieb, a.a.O., S. 72 - 82; Heinz Michaels: Die Hütte der Arbeit in: 'Die Zeit', vom 5.1.1973.

schafterversammlung der Glashütte Süßmuth GmbH personenidentisch. Die Mitgliederversammlung findet in der Regel vierteljährlich einmal statt. Wird darüber hinaus von einem Viertel der Belegschaft eine außerordentliche Versammlung gewünscht, ist sie einzuberufen. Sie hat als oberstes Beschlußorgan des Vereins darüber hinaus die Aufgabe, den Vereinsvorstand, d.h. die Gesellschafterversammlung zu entlasten bzw. im Bedarfsfall auch abzuberufen und den Geschäftsbericht über das vorangegangene Geschäftsjahr entgegenzunehmen.

Die Gesellschafter sind nicht wie in einer normalen GmbH Eigentümer des Stammkapitals, sondern lediglich treuhänderische Halter der Gesellschaftsanteile für alle Beschäftigten. Die Gesellschafterversammlung bestellt, entlastet oder beruft die Geschäftsführer ab, prüft und überwacht deren Geschäftsführung, nimmt die schriftlichen Berichte über die Geschäftslage entgegen und entscheidet über die Verwendung der Gewinne.

Der Vereinsvorstand und damit die Gesellschafterversammlung, bei der damit die letzte juristische Verantwortung für alle wirtschaftlichen und technischen Fragen liegt, wird auf drei Jahre bestellt. Nach dieser Zeit soll er im Rotationsverfahren teilweise neu gewählt werden, so daß einerseits Kontinuität sichergestellt ist, andererseits aber eine Oligarchisierung verhindert wird.

Einzelne Mitglieder oder der gesamte Vorstand können aber auch jederzeit abberufen werden, wenn mehr als die Hälfte der Vereinsmitglieder diese Maßnahme befürworten und sich zugleich auf ein neues Mitglied bzw. einen neuen Vorstand einigen.

Neben der Ernennung und Überwachung der Geschäftsführer und der Festlegung der Geschäftspolitik beruft die Gesellschafterversammlung einen zehnköpfigen Beirat. Ihm gehören drei Gesellschafter, drei Funktionäre der IG Chemie, je ein Vertreter der Hessischen Landesbank und der hessischen Landesentwicklungsgesellschaft sowie zwei weitere Mitglieder an. Der Beirat hat im Prinzip nur eine beratende Funktion, doch können ihm im Einzelfall durch die Gesellschafterversammlung besondere Aufgaben übertragen werden. Die Amtsdauer des Beirats wird von der Gesellschafterversammlung bestimmt.

Die Aufgaben der Geschäftsführung unterscheiden sich nicht von denen in anderen Betrieben. Sie hat die Gesellschafterbeschlüsse auszuführen und kann in Fällen unter Zeitdruck Geschäfte bis zum Umfang von 20 000 DM selbst entscheiden. Die Geschäftsführer werden für die Dauer von 5 Jahren bestellt, können aber jederzeit abberufen werden.

Die Belegschaft wählt außer dem Vereinsvorstand und damit den Gesellschaftern auch den Betriebsrat, der mit den Gesellschaftern nicht personenidentisch sein darf. Der Betriebsrat wird als ein Gremium angesehen, das der Interessenabklärung besonderer arbeitsrechtlicher oder individueller Fragen dienen soll, mit denen die Gesellschafterversammlung überfordert wäre. So bedürfen z.B. Maßnahmen der Geschäftsleitung, soweit sie soziale oder personelle Angelegenheiten betreffen, der Zustimmung des Betriebsrats. Bei Einstellungen, Umgruppierungen, Versetzungen und Entlassungen hat er das Recht zur Mitbestimmung. Hinzu kommt ein Informationsrecht des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten durch die Geschäftsführung.

In der Glashütte Süßmuth als einem von Arbeitern selbstverwalteten Betrieb erscheint die Existenz eines Betriebsrats zwar notwendig, doch bedarf seine Position einer Modifikation und der Reflexion, die im Modell Süßmuth noch nicht abgeschlossen zu sein scheinen.

Neben dem Betriebsrat kann die Belegschaft bei Bedarf weitere Ausschüsse wählen. Diese können sowohl für die Lösung singulärer als auch dauernd auftretender Probleme gebildet werden. Zur Zeit bestehen noch eine Tarifkommission, ein technischer Ausschuß, ein Sozialausschuß und der Wohnungsausschuß. Ihre Kompetenzen sind im einzelnen nicht rechtlich fixiert.

Betrachtet man die Organisationsstruktur des Modells Süßmuth, insbesondere hinsichtlich der Machtverteilung bzw. Anweisungsbefugnis, so sind auch hier mehrere Stränge festzustellen, die in unterschiedlicher Richtung verlaufen. Zum einen verläuft sie von unten nach oben, und zwar von der Mitgliederversammlung über den Vereinsvorstand respektive die Gesellschafterversammlung zur Geschäftsführung. Zum anderen verläuft sie von oben nach unten, und zwar über die Ge-

schäftsführung zur Belegschaft. Die Beschäftigten bestimmen einerseits die Unternehmenspolitik, während sie andererseits in ihrer Arbeitsrolle den Anweisungen der Geschäftsführung unterliegen. Auch das Modell Süßmuth wird also durch eine dualistische Machtstruktur charakterisiert.

Über das Funktionieren des Modells läßt sich bisher noch nichts Endgültiges sagen, da es erst relativ kurze Zeit praktisch angewandt wird. Mißt man den Erfolg an der Leistungsfähigkeit des Unternehmens, so ist das Ergebnis bisher nur als positiv zu bezeichnen. Der Umsatz stieg von etwa 4 Mio. auf 6 Mio, das Produktionsprogramm wurde gestrafft und in der Programmgestaltung eine Anpassung an den Markt erreicht. Ein erster Gewinn konnte bereits wieder ausgewiesen werden,[1] wenn auch mit einer echten Gewinnbeteiligung in der nächsten Zukunft nicht zu rechnen ist. Die Hoffnung, das Unternehmen trotz der aus der Vergangenheit herrührenden außerordentlich schlechten Ausgangsposition wieder zu einem wirtschaftlich gesunden Betrieb zu machen, ist von daher nicht unberechtigt.

Dieses Ergebnis ist in der Hauptsache auf die verstärkte Motivation der Beschäftigten selbst zurückzuführen. Das Bewußtsein, selbst über den Betrieb, der ihnen gehört, bestimmen zu können, führte dazu, daß neue technische Investitionen mit relativ geringen Kosten - teilweise wurde nach Feierabend und ohne Bezahlung daran gearbeitet - erstellt, Fehler verhindert wurden usw.

Als etwas restriktiv in bezug auf die Effizienz machte sich jedoch auch die Umwelt bemerkbar. So mußte die Hütte beispielsweise aus dem Arbeitgeberverband der Glasindustrie austreten; ein Schritt, der gerade für ein mittelständisches Unternehmen wegen des damit verbundenen Verlustes an Information nachteilige Folgen haben kann.

Die Selbstverwaltung der Arbeiter wirft jedoch erwartungsgemäß auch nach innen einige Probleme bzw. Problemkreise auf, die nicht ohne weiteres zu lösen sind, die man langsam, etappenweise und unter großen Anstrengungen zu bewältigen hofft.

---

[1] vgl. Heinz Michaels: Die Hütte der Arbeiter, a.a.O.

Einen kritischen Punkt stellt zunächst die Geschäfsführung dar. Für die Glashütte besteht zunächst die Frage, ein kompetentes Management zu finden, das bereit ist, seine im Vergleich zu anderen Betrieben sich anders darstellende Abhängigkeit bei der Glashütte Süßmuth zu akzeptieren: nämlich die Entgegennahme von Weisungen nicht mehr von Außenstehenden, sondern von Mitgliedern des Unternehmens, die ihnen in der alltäglichen Geschäftsführung unterstellt sind. Die sich hier ergebenden Schwierigkeiten haben sich z.B. darin manifestiert, daß zwei der drei Geschäftsführer inzwischen von der Belegschaft entlassen worden sind.

Als das ohne Zweifel größte Problem stellt sich das Verhältnis von Geschäftsführung und Belegschaft bzw. Selbstbestimmungsorganen dar und die faktische Dominanz der Geschäftsführung in den zu treffenden Entscheidungen; ein Problem, das bisher bei allen Betrieben mit dualistischer Machtstruktur aufgetreten ist und das offensichtlich als systemimmanent identifiziert werden muß.

Auch beim Modell Süßmuth besteht es aus zwei Komponenten:

Einerseits ist die Möglichkeit einer Kontrolle der Geschäftsführung durch die Belegschaft durch den strukturell bedingten Informationsvorsprung der Geschäftsführung nur in eingeschränktem Maße möglich. Die ungleiche Informationsverteilung beinhaltet, daß die Weisungsbefugnis der Gesellschafter und ihrer Entscheidungsfähigkeit beschnitten ist. Beides aber mindert faktisch die Selbstbestimmung der Arbeiter.

Die Auswirkungen des bereits strukturell bedingten Informationsvorsprungs des Managements werden noch verstärkt durch mangelnde Fähigkeit und Bereitschaft der Arbeiter zur Selbstbestimmung. Ihre Voraussetzungen sind infolge eines auf Chancenungleichheit basierenden Schulsystems, einer familialen, schulischen und betrieblichen Sozialisation, die die Entwicklung von Eigeninitiative, Weiterbildungsbemühungen usw. keinesfalls fördert, denkbar ungünstig. Dies ist bei Süßmuth auch den Beteiligten klar.[1] Möglichkeiten, diese Mängel zu

---

[1] vgl. Hans See: Arbeiterselbstverwaltung im Kapitalismus, in: Arbeiter übernehmen ihren Betrieb, a.a.O., S. 46 ff; Heinz Michaels Die Hütte der Arbeiter, a.a.O.

beheben, werden in der Praktizierung der Selbstverwaltung selbst gesehen und in der Durchführung von Schulungskursen.

Die bisherige Entwicklung scheint dies zu bestätigen. Seit der Existenz des Modells Süßmuth haben die Gesellschafter nach eigenen Angaben, die auch von anderen bestätigt werden, zunehmend gelernt, betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Zusammenhänge zu begreifen und ihre Erkenntnisse in Entscheidungen umzusetzen. Diese Leistung ist umso höher zu bewerten, wenn man bedenkt, daß alle Selbstverwaltungstätigkeiten und Weiterbildungsmaßnahmen - wahrscheinlich als eine Folge der schlechten wirtschaftlichen Ausgangsposition - nach der regulären Arbeitszeit wahrgenommen werden müssen.

Stimmt dieses Ergebnis, das Aufzeigen der Möglichkeit, durch Praktizierung von Selbstbestimmung in Verbindung mit Weiterbildung die kognitiven und bewußtseinsmäßigen Fähigkeiten der Arbeiter so zu entwickeln, daß sie imstande sind, diese Aufgaben voll wahrzunehmen, auch optimistisch, so erscheint es umso bedenklicher, daß die Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Belegschaftsmitglieder, die weder zum Kreis der Gesellschafter noch dem Betriebsrat oder einem der übrigen Ausschüsse angehören, sehr begrenzt sind. Ihnen bleiben damit auch die Möglichkeiten zur Entwicklung der notwendigen Fähigkeiten zum größten Teil verschlossen, und es bildet sich innerhalb der Belegschaft eine Art Elite der "Aktiven" aus, ein Problem, das sowohl von den Gesellschaftern als auch vom Betriebsrat in voller Schärfe gesehen wird.

Ihm ist, worauf bereits im Zusammenhang mit dem Ahrensburger Modell hingewiesen wurde, nicht lediglich mit Informationen beizukommen. Nur die Schaffung von Möglichkeiten der Selbstbestimmung für alle Mitglieder des Betriebes, die über einen mehr oder weniger einmaligen Wahlakt hinausgehen, könnte diese problematische Entwicklung verhindern. Dies könnte z.B. durch ein volles Mitentscheidungsrecht am Arbeitsplatz, wie es z.B. die norwegischen sich selbststeuernden Gruppen haben, geschehen. Wenn solche Möglichkeiten bisher im Modell Süßmuth noch nicht diskutiert wurden, so ist dies sehr wahrscheinlich auf die wirtschaftliche Ausgangsposition zurückzuführen. Denn eine Einführung von Mitentscheidung am Arbeitsplatz in einem um seine Existenz kämpfenden Betrieb würde wegen der mit ihm verbunde-

nen - wenn auch nur vorübergehenden - Belastung zu einem solchen Zeitpunkt als nur schwer ertragbar erscheinen.

An inhaltlichen Problemen scheint die Lohnfrage, und zwar weniger die absolute Höhe als die Art der Differenzierung, an der Spitze zu stehen. Sie wird als eine Ursache ständiger Unzufriedenheit bezeichnet. Sie ist aber in einer kapitalistischen Umwelt, wie bereits dargestellt, prinzipiell nicht lösbar. Sie kann lediglich durch eine Verringerung der Differenzen an Schärfe verlieren.

Insgesamt stellt das Modell Süßmuth als ein erstes praktiziertes Modell der Selbstbestimmung eines Betriebes durch seine Arbeiter in der BRD einen bahnbrechenden Versuch dar, der nach allem, was bisher zu beurteilen ist, die Annahme von der Notwendigkeit der Existenz eines Unternehmers zur Sicherung der Effizienz nicht bestätigt. Hinzu kommt, daß am Modell Süßmuth auch gezeigt wird, daß die Arbeiter durch die Praktizierung von Selbstverwaltung, verbunden mit Schulung und Weiterbildung sowohl das Bewußtsein hierzu als auch die notwendigen kognitiven Fähigkeiten zu entwickeln imstande sind.

Die festzustellenden Mängel des Modells, seien sie nun vorübergehender oder prinzipieller Art, sind zum großen Teil auf den Einfluß der Umwelt zurückzuführen.

Das Modell der Glashütte Süßmuth zeigt aber in jedem Fall, wenn es auch noch verbesserungsfähig erscheint, daß auch in der Bundesrepublik eine Selbstverwaltung der Arbeiter möglich ist und bedeutet damit einen erheblichen Schritt nach vorwärts in der Diskussion um die Demokratisierung von Betrieben.

Betrachtet man insgesamt die Betriebe in der BRD, in denen neben einer Gewinnbeteiligung den Beschäftigten über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehenden Mitbestimmungsrechte, bzw. wie im Fall der Glashütte Süßmuth, Selbstverwaltung besitzen, so sind sie zwar mit wenigen Ausnahmen, als echte Verbesserungen gegenüber den allgemein in der BRD herrschenden Bedingungen anzusehen, weisen jedoch nahezu alle einige Mängel auf. Sie bestehen in der Hauptsache darin, daß der Mehrzahl der Beschäftigten über mehr oder weniger singulär

Wahlakte hinaus keine Selbstbestimmungsmöglichkeiten bleiben; daß sie an ihrem Arbeitsplatz den üblichen autoritären Verhältnissen weiterhin ausgesetzt bleiben. Dies bedingt zugleich, daß ihnen die entscheidenden Anreize, die zu einer verstärkten Ausbildung ihres Bewußtseins und der notwendigen kognitiven Fähigkeiten zur Ausübung von Selbstbestimmung führen, vorenthalten werden; der circulus vitiosus, der über ein fremdbestimmtes Arbeitsleben zu Apathie und Desinteresse und von hieraus wieder zur Unfähigkeit zur Selbstbestimmung führt, wird in den meisten der hier beschriebenen Betriebe für die Mehrzahl der Belegschaft nicht aufgebrochen. Der in allen Betrieben festzustellende Versuch, durch Information, Schulung, Weiterbildungsangeboten usw. allein diesen Zustand zu überwinden, kann für sich nicht zu einem Erfolg führen. Eine grundlegende Änderung der organisatorischen Strukturen erscheint hierzu unumgänglich. Selbst-und/oder Mitbestimmung dürfen nicht länger auf einzelne Wahlakte und inhaltlich auf die Unternehmenspolitik beschränkt bleiben. Sie muß alle Bereiche des betrieblichen Geschehens umfassen. Dies bedeutet in letzter Konsequenz eine Abschaffung dualistischer Machtstrukturen.

Wird keine solche Entwicklung eingeleitet, besteht, wie am Beispiel des Ahrensburger Modells aufgezeigt wurde, die Gefahr, daß sich die mit der Schaffung der Modelle verbundenen Zielsetzungen in ihr Gegenteil verkehren. So besteht in partnerschaftlich organisierten Betrieben bei den Angehörigen der Belegschaft offensichtlich eine Tendenz, die mit diesen Modellen angestrebten Ziele bereits als erreicht zu betrachten, und über ihre formale Beteiligung an der Bestimmung der Unternehmensziele und die Beteiligung am Gewinn ihre inhaltlich immer noch fremdbestimmte Situation, insbesondere am Arbeitsplatz, zu verdrängen.

4. Zusammenfassung

Aus dieser kritischen Übersicht von Organisationsmodellen und -techniken - sie wird am Ende dieses Kapitels noch einmal in tabellarischer Form wiederholt - lassen sich, nimmt man Demokratie und Effizienz als gleichrangige Zielkriterien von Wirtschaftsorganisationen an, folgende Schlüsse ziehen: das hierarchisch-monokratische Modell und seine Modifikationen können für eine solche Organisation nicht als Vorbild dienen. Sie ist nicht nur von ihrem eigenen Selbstverständnis her grundsätzlich undemokratisch, ist als Herrschaftsinstrument der Organisationsspitze konzipiert, sondern ist gerade deshalb auch nicht effizient, wenn es darum geht, komplexe und/oder ungleichförmige Aufgaben zu bewältigen und wenn ein starker Anpassungsdruck von seiten der Umwelt besteht.

Interessant sind dagegen die im zweiten und dritten Kapitel dieses Teiles dargestellten Modelle und Techniken. Die Modelle und Techniken mit partieller Enthierarchisierung und Debürokratisierung entstanden ohne Ausnahme als Alternativen zum bürokratischen Modell, dessen Mangel hinsichtlich der Effizienz - und das ist der entscheidende Punkt - sie herausgefordert hatte, nicht seine fehlende Beteiligung der Organisationsmitglieder. Die Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder, denen eine Enthierarchisierung und Debürokratisierung entgegenkommt, wird nicht zuletzt deshalb angestrebt, weil sie für die Effizienz der Organisation von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Die Beteiligungsmodelle hingegen, die explizit eine Demokratisierung der Betriebe oder zumindest Mitentscheidungsrechte der Mitglieder anstreben, die sich auf den unteren Hierarchieebenen befinden, erreichen die Umsetzung dieses Zieles in der Praxis in den wenigsten Fällen. Ihre weitgehende Erfolglosigkeit ist in erster Linie darauf zurückzuführen, daß Selbst- oder Mitbestimmung nur sehr mittelbar und darüber hinaus häufig inhaltlich begrenzt ausgeübt wird, daß aber die Mehrzahl aller Mitglieder in ihrer konkreten Arbeitssituation nach wie vor autoritären Machtverhältnissen unterworfen sind. Kurz, die Existenz dualistischer Macht

strukturen in Organisationen, d.h. zweier Machtstränge mit unterschiedlichen Inhalten, die in jeweils entgegengesetzten Richtungen verlaufen, führt dazu, daß die Beteiligungsmöglichkeiten, die vorhanden sind, nicht voll wahrgenommen werden. Auch hier beweist der Satz, daß Demokratie unteilbar sei, seine Gültigkeit. Selbstbestimmung, die nur einen und zudem unanschaulichen Teil des Arbeitslebens betrifft, ist keine.

Der Realisierung ihres Zieles der Demokratisierung von Industriebetrieben kommen dagegen - wenn auch mit mehr oder weniger großen Einschränkungen - die Modelle recht nahe, deren Machtstrukturen weniger ausgeprägt dualistisch sind, in denen die Mitglieder der unteren hierarchischen Ebenen auch an Entscheidungen, die ihre unmittelbare Arbeitssituation betreffen, beteiligt werden. Hier sind vor allem die norwegischen Experimente der sich selbststeuernden Teilgruppen zu nennen, und mit Vorbehalt auch die israelischen Kibbuz-Industriebetriebe.

Beide Beispiele - die israelischen weniger als die norwegischen - weisen aber auch parallele Erscheinungen zur Gruppe der Modelle und Techniken auf, die über eine Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder, insbesondere nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung, die Effizienz der Organisation heben wollen, nämlich eine partielle Enthierarchisierung und Debürokratisierung.

Die kritische Betrachtung von Organisationsmodellen und -techniken, die entweder eines oder beide der in dieser Arbeit vertretenen Ziele verfolgen, bestätigt die im 1. Teil aufgestellte und theoretisch unterlegte These, daß Demokratie und Effizienz miteinander vereinbar sind und daß beide Ziele durch beinahe identische organisatorische Strukturen und Prozesse zu erreichen sind. Wenn in den dargestellten Techniken und Modellen sowohl Effizienz als auch die Demokratisierung bzw. Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder nur mehr oder weniger unvollkommen gelingt, so deshalb, weil es in keinem Fall erreicht worden ist, die Strukturen und Machtverhältnisse des bürokratischen, hierarchisch-monokratischen Modells völlig abzulösen. Entweder will oder muß die Organisation, auch um den Preis einer geringeren Effizienz, Herrschaftsinstru-

ment bleiben oder es wird, wie bei der Mehrzahl der Beteiligungsmodelle, dem Anspruch des hierarchisch-monokratischen Modells, das „technisch effizienteste zu sein, geglaubt und an seinen Grundstrukturen um der notwendigen Effizienz willen festgehalten und lediglich neue hinzugefügt. Selbst in den israelischen Kibbuz-Industriebetrieben sind solche Residuen des hierarchisch-monokratischen Modells festzustellen, wenn z.B. das Betriebsmanagement, zu dem allerdings auch Repräsentanten der Arbeiter zählen und das über eine funktionierende Ämterrotation aus immer neuen Personen besteht, über technische und fachliche Probleme allein entscheiden kann, die Macht in diesen Fragen also von oben nach unten verläuft.

Konstatiert man bei den meisten der beschriebenen Modelle und Techniken beträchtliche Unzulänglichkeiten in dem Erreichen der Ziele Effizienz und Demokratie, so ist jedoch auch zuzugeben, daß das Festhalten an hierarchisch-monokratischen Strukturen nicht zuletzt auf Restriktionen der Umwelt zurückzuführen ist. Stoßen sie nicht, wie in den kapitalistischen Gesellschaften, auf den energischen Widerstand derjenigen, die zur Zeit die Herrschaftsposition im Betrieb innehaben, so ist es, wie etwa in Jugoslawien das niedrige Bildungsniveau, das eine faktische Demokratisierung erheblich erschwert. Der Einfluß der Umwelt läßt sich auch daran abschätzen, daß eben dort, wo die Umwelt die geringsten Probleme aufwirft, in den israelischen Kibbuz-Industriebetrieben, Demokratie und Effizienz am weitesten fortgeschritten sind.

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
Bürokratische, hierarchisch-monokratische Organisation	wachsende Größe der Unternehmen zu Beginn der Industrialisierung	Erhöhung der Effizienz; Sicherung der Macht der Unternehmensspitze und Durchsetzung ihrer Entscheidungen	festgeordnetes System der Über- und Unterordnung; ausschließliche Institutionalisierung vertikaler Verbindungen; Zentralisierung aller Kompetenzen an der Spitze; Bestimmung von festen Regeln für alle Tätigkeiten	alle Mitglieder	mangelnde Flexibilität und Innovationsfähigkeit; Tendenz zu Regidität, Ressortdenken, Zielverschiebung; mangelnde Leistungsanreize für Mitglieder; Qualität von komplexen Entscheidungen unzureichend; Auftreten von Konflikten wegen der fehlenden Anerkennung zwischenmenschlicher Beziehungen; setzt stabile und strukturierte Umwelt voraus. Partizipation nicht vorgesehen, Macht liegt fest und eindeutig bei der Spitze
Stab-Linie-Organisation	Vernachlässigung des Problems der Entscheidungsfindung bei komplexen Aufgaben im bürokratischen Modell	Steigerung der Effizienz durch Erhöhung der Qualität komplexer Entscheidungen unter Beibehaltung der im bürokratischen Modell bestehenden Machtverhältnisse	Einrichtung von Stäben, die die Entscheidungen der Linie vorbereiten sollen	obere Managementebene	Verantwortung und Entscheidung fallen faktisch auseinander; starke Konflikte zwischen Stab und Linie. Partizipation nicht vorgesehen; Stäbe üben allerdings illegitimen Einfluß aus

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
Glacier Metal Company	die fehlende formale Anerkennung von zwischenmenschlichen Beziehungen; mangelnder feedback der Interessen von potentiell einflußreichen Gruppen in der bürokratischen Organisation und die daraus resultierenden Konflikte	Erhöhung der Effizienz durch Vermeidung dieser Konflikte	Institutionalisierung der bisher informellen Beziehungen durch Einrichtung eines - neben dem exekutiven System bestehenden - repräsentativen Systems; Kooptation der einflußbesitzenden Gruppen im legislativen System und Kanalisierung von Konflikten im Appelationsverfahren	alle Mitglieder	die grundsätzlichen Schwächen des bürokratischen Modells bleiben z.T. erhalten; z.T. werden sie vermindert; Konflikte wegen der fehlenden Institutionalisierung der 'informellen' Beziehungen des bürokratischen Modells sind allerdings abgeschwächt; eine Beteiligung findet nur soweit statt, wie die bestehenden Machtverhältnisse nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden und zur Sicherung des reibungslosen Funktionierens notwendig erscheint
Management by exception	Unfähigkeit des Managers in einer größeren Organisation, seine Untergebenen in allem zu überwachen	Steigerung der Effizienz durch Erhöhung der Leistungsbereitschaft vermittels der Gewährung von Selbständigkeit	bestimmte Aufgaben, deren Umfang, Inhalt und Ergebnis festgelegt sind, werden an Untergebene zur selbständigen Bearbeitung delegiert; Treten Abweichungen von diesen Vorgaben auf, ist der Vorgesetzte einzuschalten	alle Managementebenen	nur bei Routineaufgaben anwendbar; Senkung des Anspruchsniveaus beim Vorgesetzten; faktisch negative Auswirkungen auf die Motivation des Aufgabenträgers; Delegation vermittelt keine wirkliche Selbständigkeit; Beteiligung der Untergebenen nicht vorgesehen; Macht liegt nach wie vor beim Vorgesetzten

Organisationsmodells bzw. der Technik		Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
Management by objectives	Rigidität und Tendenz zur Zielabweichung und mangelnde Motivation im bürokratischen Modell	Steigerung der Effizienz durch Erhöhung der organisatorischen Flexibilität und der Leistungsmotivation der Mitglieder durch Gewährung von mehr Selbständigkeit	es werden Ziele vorgegeben; die Wahl der Mittel steht frei; Abkehr von der Verfahrenskontrolle zur Ergebniskontrolle; ständige Überprüfung der Zielerreichung; Weiterbildungsprogramme	alle Managementebenen	nicht in jeder Organisation anwendbar; positiver Effekt auf die Leistungsmotivation geht nach einiger Zeit zurück Beteiligung der Untergebenen findet nicht statt, da Ziele grundsätzlich vom Vorgesetzten festgesetzt werden; eine Mitwirkung der Untergebenen wird zwar befürwortet, jedoch zu dem Zweck, daß er sich mit den Zielen eher identifiziert
Harzburger Modell (Management by delegation)	zunehmende Größe und Komplexität von Unternehmen; unzureichende Leistungsmotivation	Steigerung der Effizienz durch Erhöhung der Leistungsbereitschaft vermittels der Gewährung von mehr Selbständigkeit	bestimmte, genau definierte Aufgaben werden an den Untergebenen delegiert; 'allgemeine' und 'spezielle' Führungsanweisungen als Richtlinien des Verhaltens	alle Managementebenen	alle Schwächen des bürokratischer Modells: Inflexibilität, mangelnde Entscheidungsqualität, Ressortdenken, Zielverschiebung, Auftreten von Konflikten wegen des Nichtzulassens informeller Beziehungen; Anreize für Leistungserhöhung nicht groß genug, da versprochene Selbständigkeit faktisch nicht eintritt; Beteiligung der Untergebenen findet nicht statt, da Definition des Aufgabenbereichs und nicht vorprogrammierte Entscheidungen in die Kompetenz des Vorgesetzten fallen

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
Management durch Integration und Selbstverantwortung	Versagen der herkömmlichen Organisation hinsichtlich der Entwicklung und Nutzung der menschlichen Fähigkeiten für die Ziele des Unternehmens	Steigerung der Effizienz durch die Integration der individuellen Ziele der Mitglieder mit den Zielen des Unternehmens	Befriedigung des Bedürfnisses nach Anerkennung und Selbstentfaltung wird angestrebt	alle Managementebenen	nicht durchgängig anwendbar; Voraussetzungen fürs Funktionieren sind nicht immer gegeben; Demokratisierung findet nicht statt; die Machtstruktur der Organisation verändert sich im Vergleich zum bürokratischen Modell nicht; wenn Beteiligung, dann nur als Mittel zum Zweck, zum Erreichen höherer Effizienz
Scanlon-Plan	Kooperationsbarrieren zwischen einzelnen Abteilungen oder Arbeitsgruppen des Betriebes; innerbetriebliches Konkurrenzdenken	Steigerung der Effizienz durch ein Belohnungssystem, das die Verpflichtung der Organisationsmitglieder anderen Mitgliedern und den Unternehmenszielen gegenüber positiv sanktioniert; und durch Steigerung der Leistungsmotivation vermittels Anerkennung	Kostensenkungsbeteiligung der Mitglieder und Bildung von Produktionskomitees	alle Mitglieder	Effektivität steigt in kleineren Betrieben; Übertragbarkeit auf größere und/oder hochtechnisierte Betriebe fraglich; Bedürfnis nach Anerkennung wird nur in sehr beschränktem Maße befriedigt Demokratisierung findet nicht statt; Machtverhältnisse werden nicht verändert

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
Das professionelle Modell	Unzulänglichkeit des bürokratischen Modells bei ungleichförmigen und komplexen Aufgaben	Steigerung der Effizienz bei erhöhten Anforderungen an Flexibilität	kollegiales Führungsprinzip; Vorrang horizontaler Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen; problemorientierte Aufgabenverteilung; Autonomie der Mitglieder bei ihrer Bewältigung; geringer Formalisierungsgrad in den Beziehungen; Macht beruht mehr auf Fachwissen als daß sie an Positionen gebunden ist	Mitglieder mit Hilfsfunktionen bleiben in der Regel ausgeschlossen	bei gleichförmigen Aufgaben und zunehmender Größe der Organisation langsame und ungenaue Entscheidungsfindung; zu unspezifische Informationsbearbeitung; Möglichkeiten von Legitimitätskrisen; mangelnde Identifizierung der Mitglieder mit Unternehmenszielen; Demokratisierung findet nur teilweise statt; Mitglieder mit Hilfsfunktionen bleiben ausgeschlossen; außerdem besteht die Gefahr, Macht über den Mechanismus der Innensteuerung auszuüben, also Professionalisierung zur Manipulation zu mißbrauchen
Konzept der overlapping groups von Likert	Ineffektivität des 'scientific-management' durch mangelnde Berücksichtigung des vermehrten Bedürfnisses der Mitglieder nach Selbständigkeit und von technisch bedingter Notwendigkeit zu Kooperation	Steigerung der Effizienz durch verbesserte Information und Kommunikation; Erhöhung der Entscheidungsqualität; größere Leistungsmotivation der Mitglieder	Bildung von Arbeitsgruppen und ihre Verknüpfung miteinander; Herstellung einer unterstützenden Atmosphäre; Mitwirkung der Mitglieder bei Entscheidungen; frei fließende Information und Kommunikation; generelle Erhöhung der Kontrolle innerhalb der Organisation; Erweiterung der Arbeitsaufgaben	alle Mitglieder	Effektivität steigt; es findet mehr Kommunikation in allen Richtungen statt; Zufriedenheit der Mitglieder steigt ebenfalls; wahrscheinlich bessere Entscheidungsqualität; Demokratisierung findet nicht statt, da keine grundsätzliche Änderung der Machtverhältnisse zugunsten der vorher benachteiligten Mitglieder stattfindet

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
Colleague-Modell von Golembiewski	Unzulänglichkeiten des Stab-Linie-Modells, insbesondere Konflikte zwischen Stab und Linie	Erhöhung der Effektivität durch Befriedigung bestimmter Bedürfnisse der Mitglieder vermittels Gruppenentscheidungen, job-enlargement, Weiterbildungsmöglichkeiten usw. und durch Schaffung einer Organisationsstruktur, die am Arbeitsfluß, nicht an Funktionen orientiert ist	Bildung von 'Colleague-groups', in denen alle, die an einer Aufgabe - ob mittelbar oder unmittelbar - arbeiten, vertreten sind; von 'Colleague-Teams', die aus den jeweiligen 'Colleague-groups' und den ihr Unterstellten bestehen; problematische Entscheidungen werden in der 'Colleague-groun' getroffen; besteht keine Einigkeit, entscheidet nächsthöhere 'Colleague-group'	alle Managementebenen; Mitglieder mit rein ausführenden Tätigkeiten bleiben ausgeschlossen	Definition von "problematischen" Entscheidungen ist unzureichend bzw. für Interpretationen offen und somit mögliche Konfliktquelle; Beschränkung auf Management-Ebenen bringt keine Leistungssteigerung der übrigen Mitglieder mit sich; Demokratisierung findet nicht statt, da keine Änderung bestehender Machtverhältnisse bewirkt wird; lediglich Stab und Linie werden einander, was Einfluß anbelangt, gleichgestellt
Entscheidungen nach dem Taskforce-Prinzip	Unzulänglichkeiten des Stab-Linie-Modells, insbesondere das Auseinanderfallen von Verantwortung und Entscheiden	Steigerung der Effizienz über eine Erhöhung der Entscheidungsqualität durch optimale Ausnutzung des vorhandenen Informationspotentials; Abbau formal nicht legitimierter Macht	Bildung einer Taskforce: alle Mitglieder, die zur Lösung eines Problems beitragen können, bilden ein Team, die 'Taskforce' und beschließen darüber; höhere Instanzen haben Vetorecht; kann keine Einigung erzielt werden, tritt eine Schiedsinstanz in Aktion	obere und mittlere Managementebenen	nur für Probleme ohne Zeitdruck anwendbar Demokratisierung findet nicht statt, da der größte Teil der Mitglieder ausgeschlossen bleibt; Entscheidungsbeteiligung der betroffenen Mitglieder bleibt darüber hinaus begrenzt

Bezeichnung des Organisations-modells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Or-ganisationsmit-glieder	Kritik
1. job-rotation 2. job-enlargement 3. job-enrichment	abnehmende Produk-tivität bei hoch-gradig arbeitsteili-ger und monotoner Arbeit (Fließband) durch hohe Ausschuß-quote, Fluktuation, Absentismus	Steigerung der Effizienz durch Schaffung befrie-digender Arbeits-bedingungen; Schaffung von Mög-lichkeiten, sich mit der Arbeit zu identifizieren Über Erhöhung der Leistungsmotiva-tion	1. Wechsel zwischen verschiedenen Ar-beitsvorgängen bzw. Handgriffen 2. Zusammenfassung ver-schiedener Arbeits-vorgänge zu einer Einheit 3. Erweiterung der Ar-beitseinheit und Einbeziehung von Kontroll- und klei-neren Instandhal-tungsarbeiten	Mitglieder an der Basis der Organisa-tionshierarchie; vor-wiegend un- und an-gelernte Arbeiter	1. Effekte auf Moti-vation sind nicht sehr groß; Partizipation fin-det nicht statt 2. Rückgang nervöser Beschwerden; größe-re Arbeitszufrieden-heit; vereinzelt hö-here Produktivität durch z.B. Verringe-rung der Ausschuß-quote; Partizipation findet nicht statt 3. Steigerung der Effek-tivität ist häufig zu beobachten; Beteiligung bleibt auf Arbeitsplatz be-schränkt; Unterneh-mensziele stehen nicht zur Disposition; Demokratisierung fin-det nicht statt

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
das jugoslawische Modell der Arbeiterselbstverwaltung	Entfremdung des Arbeiters	Selbstbestimmung der Arbeitenden; Befriedigung der Interessen des einzelnen, des Betriebes, der Gesamtgesellschaft; Förderung der Befreiung der Arbeit	Institutionalisierung von 4 Organen: Arbeitskollektiv, Arbeiterrat, Verwaltungsausschuß, Direktor; Arbeiterrat (von Belegschaft gewählt) bestimmt Geschäftspolitik; Verwaltungsausschuß (von Arbeiterrat gewählt) ist für eigentliche Unternehmensverwaltung zuständig; Direktor (gewählt von Arbeiterrat und Gemeinde) ist zuständig für praktische Ausführung der Entscheidungen der Selbstverwaltungsorgane; Dezentralisierung großer Betriebe durch Aufteilung in 'ökonomische Einheiten'; weitgehende Entscheidungsfreiheit des einzelnen Betriebes; die Produktionsmittel gehören kollektiv den Mitgliedern der Arbeitsorganisation	alle Mitglieder	unbefriedigende Lösung der Gewinnverteilung und Entlohnung; das zu schwere Einkommensrisiko für den Arbeiter; unterschiedlich starke Vertretung der einzelnen sozialen Schichten in den Selbstverwaltungsorganen; die Position des Direktors ist in der Praxis häufig stärker als im Modell vorgesehen; begrenzte inhaltliche Entscheidungsbeteiligung; nur die Ziele der Unternehmens stehen zur Disposition, der Arbeitsplatz bleibt ausgespart; niedriges Bildungsniveau und inhaltliche Begrenzung der Beteiligung führen zu einer unzureichenden Wahrnehmung der gegebenen Beteiligungsmöglichkeiten

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
norwegisches Modell der sich selbststeuernden Teilgruppen	Unzufriedenheit mit einer Entscheidungsbeteiligung der Arbeiter auf den obersten Unternehmensebenen	Einführung industrieller Demokratie durch Schaffung von mehr Beteiligungsgelegenheiten für den einzelnen und durch die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse	Bildung von sich selbststeuernden Arbeitsgruppen, in denen Arbeitsteilung nach Möglichkeit aufgehoben und kleinere Entscheidungen zur Disposition stehen; die einzelne Gruppe ist ohne einen direkten Vorgesetzten; es wird aus ihrer Mitte eine Kontaktperson gewählt, die für Koordination, Kommunikation und Information innerhalb der Gruppe und zu anderen Gruppen bzw. Gremien zuständig ist	Arbeiter, unteres Management	positive Änderung des Betriebsklimas; Steigerung der Produktivität und der Löhne; Senkung der Produktionskosten und der Absentismusraten; Beteiligung inhaltlich und personenmäßig begrenzt: erstreckt sich nur auf Fragen der unmittelbaren Tätigkeit; Unternehmensziele stehen nicht zur Disposition; umfaßt nicht oberes und mittleres Management
Industriebetriebe der israelischen Kibbuzim	Erweiterung der ursprünglich rein landwirtschaftlichen Kollektive zur Schaffung von mehr verschiedenartigen Arbeitsplätzen wegen der Begrenztheit der landwirtschaftlichen Betriebe	Übertragung der egalitären und demokratischen Prinzipien der Kibbuzim	Beteiligung aller Mitglieder an betrieblichen Entscheidungen; sie entscheiden in einer Vollversammlung über Produktions-, Investitions- und Entwicklungspläne, Arbeitsteilung und wählen unteres und mittleres Management; (an der Wahl des Betriebsleiters werden alle Kibbuzmitglieder beteiligt); Rotation zwischen den verschiedenen Funktionen	alle Mitglieder	Modell wird nicht in allen Betrieben voll angewendet; Hinweise, daß Beteiligung vom 'guten Willen' des Management abhängig sein könnte; Ämterrotation funktioniert; wirtschaftlich sehr erfolgreich; institutionalisierte Beteiligung beschränkt sich auf Unternehmenspolitik, bezieht sich weniger auf technische und fachliche Probleme; bei Beschäftigung von Lohnarbeitern bleiben diese von Beteiligung ausgeschlossen; insgesamt jedoch eine sehr weitgehende Demokratisierung der Betriebe

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
Mitbestimmung in der Montan-Industrie der BRD		Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit	in die leitenden Gremien der Unternehmen, in Aufsichtsrat und Vorstand werden Vertreter der Arbeitnehmer als gleichberechtigte Mitglieder entsandt; Aufsichtsrat wird paritätisch besetzt, z.B. 5:5 und ein neutraler 11. Mann; im Vorstand wird eines der drei Mitglieder, der Arbeitsdirektor, von Arbeitnehmerseite bestellt	alle Mitglieder, jedoch nur sehr mittelbar	Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsrat und Vorstand können laut Gesetz Interessen der Arbeitnehmer nur sehr beschränkt wahrnehmen; faktisch ist ihre Stellung keine gleichberechtigte, da u.a. ihre Mitwirkung auf sozialen Bereich beschränkt bleibt und dieser dem ökonomischen und technischen nachgeordnet ist; von Beteiligung der Arbeitnehmer kann kaum gesprochen werden, da: 1. am Arbeitsplatz keine Veränderung eintritt, die Unterordnung unter dem Vorgesetzten bestehen bleibt; 2 die Unternehmensziele kaum in ihrem Interesse beeinflußt werden, was auch vom Gesetz nur mangelhaft vorgesehen ist

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
Konzept der Mitbestimmung am Arbeitsplatz	unbefriedigende Ergebnisse der paritätischen Mitbestimmung; fehlende Möglichkeit für Arbeiter, in ihre Arbeitssituation selbst gestaltend eingreifen zu können	Ergänzung anderer Formen der Mitbestimmung	Bildung von Arbeitsgruppen, die Arbeitsgruppensprecher bestimmen und Besprechungen durchführen können; Gruppe besitzt Informationsrecht in Dingen, die ihre unmittelbare Tätigkeit berühren; zu einigen Fragen muß sie gehört werden; sie besitzt Initiativrecht für organisatorische, personelle oder soziale Verbesserungen; sie kann Absprachen mit Vorgesetzten treffen	Mitglieder der unteren Hierarchieebenen	Die Möglichkeit der Gruppe, ihre Arbeitssituation selbst zu gestalten ist sehr begrenzt; das Konzept kann als 'Führungsinstrument' durch Arbeitgeberseite dazu mißbraucht werden, die Arbeiter in den Betrieb zu integrieren, die eigene Herrschaft rationaler und damit effizienter zu gestalten; Geschlossenheit der Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Betrieb erscheint gefährdet; u.U. positive Folge: gesellschaftlich-politisches Bewußtsein könnte unter bestimmten Voraussetzungen gesteigert werden; Demokratisierung der Organisation findet nicht statt, da am Arbeitsplatz keine reale Beteiligung an Entscheidungen vorgesehen ist
Betriebe in der BRD, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus Mitbestimmung praktizieren:	gesetzliche Regelungen zur Mitbestimmung sind zu wenig weitgehend	Schaffung von mehr Mitentscheidungsrechten für alle Mitglieder			

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
1. Mauni-Werke			Arbeitnehmer besitzen bei Berufung und Beförderung ihrer unmittelbaren Vorgesetzen Vetorecht	alle Mitglieder	da Jähler kein Informationsrecht haben, verfügen sie über keine Kontrollmittel, Entscheidung kann daher nicht auf rationalen Überlegungen basieren es stellt keine Beteiligung dar; es ist als Human-Relations-Maßnahme zu bezeichnen
2. Bieroth			Bildung eines Partnerschaftsausschusses, bestehend aus 11 Personen, davon 6 von Kapitalseite, 5 von Arbeitnehmerseite delegiert; Ausschuß entscheidet über Geschäftspolitik	alle Mitglieder, aber fast ausschließlich mittelbar	Beteiligung der Arbeitnehmervertreter an Entscheidungen über Geschäftspolitik unzureichend, da sie überstimmt werden können; Beteiligung am Arbeitsplatz weder vorgesehen noch vorhanden
3. die Louis Fischer KG			Bildung eines Partnerschaftshauptausschusses; Arbeitnehmer- und Kapitalseite mit je 4 Mitgliedern vertreten, dazu ein betriebsexternes Mitglied, auf das sich beide Seiten einigen müssen; Aufgabe: Information der Mitglieder über Geschäftslage; Arbeitnehmervertreter haben Mitentscheidungsrechte im sozialen Bereich	alle Mitglieder, aber fast ausschließlich mittelbar	es findet kaum eine Beteiligung statt; Mitwirkungsrechte sind inhaltlich begrenzt; vorhandene Rechte werden nicht voll ausgenutzt; Beteiligung am Arbeitsplatz weder vorgesehen noch vorhanden

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
4. Firma Behrens OHG (Backnang) in Ahrensburg			Mitglieder sind stille Gesellschafter; diese wählen 3 von 5 Beiratsmitgliedern; Beirat hat die Geschäftsleitung zu überwachen; weitere Mitbestimmungsorgane: Schlichtungsausschuß, Vertragskommission, Hauptausschuß	alle Mitglieder, aber fast ausschließlich mittelbar	Beteiligung der Mitglieder an der Bestimmung der Geschäftspolitik funktioniert nicht, da faktische Determinierung durch die Geschäftsleitung und geringere Partizipation der Basis als vorgesehen; Beteiligung am Arbeitsplatz nicht vorgesehen und auch nicht vorhanden
5. Opel-Modell in Siegen			Bildung eines Wirtschaftsausschusses: 3 Arbeitnehmervertreter, 3 Arbeitgebervertreter und der Unternehmer; entscheidet in allen wichtigen Fragen; Mitbestimmung am Arbeitsplatz nach dem Konzept von Vilmar und Matthöfer	alle Mitglieder mittelbar und begrenzt unmittelbar	Beteiligung an Entscheidungen über Unternehmenspolitik wegen vertraglicher Bindungen an Opel formal begrenzt; zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz vergleiche Kritik: Konzept der Mitbestimmung am Arbeitsplatz; dennoch: erster Versuch in der BRD, sowohl Unternehmenspolitik als auch konkrete Arbeitssituation Arbeitnehmern zur (eingeschränkten) Disposition zu stellen
6. Horst-Gruppe			Selbständigkeit am Arbeitsplatz (gemäß dem Harzburger Modell); Recht der Mitarbeiter, Vorgesetzten abzulehnen; Mitarbeiterversammlung, die Geschäftsführer abberufen kann und 5 der insgesamt 9 Beiratsmitglieder wählt; Beirat ist Kontrollorgan für Geschäftsführung; Existenz von Mitarbeiterausschüssen, die zu bestimmten Themen Vorschläge erarbeiten	alle Mitglieder, jedoch fast ausschließlich mittelbar	keine Beteiligung am Arbeitsplatz, da Selbständigkeit keine Mitentscheidungsrechte bedingt; bei Ablehnung von Vorgesetzten nur begrenzte Mitwirkungsmöglichkeiten; Mitarbeiterausschüsse auf Zustimmung der Geschäftsleitung angewiesen; Beirat tagt selten, hat Schweige- und Schadenersatzpflicht; zu erwarten, daß mittelbare Beteiligung in bezug auf Geschäftspolitik ebenso wenig funktioniert wie bei anderen Partnerschaftsmodellen

Bezeichnung des Organisationsmodells bzw. der Technik	Ausgangspunkt	Ziele	Mittel bzw. Wege zum Erreichen dieser Ziele	Betroffene Organisationsmitglieder	Kritik
7. Glashütte Süßmuth	Betrieb geriet in Verlust, wurde von Mitgliedern übernommen	Selbstbestimmung der Mitglieder und Steigerung der Effi-Effizienz	Gründung eines 'Vereins der Beschäftigten der Glashütte Süßmuth GmbH' und 'Glashütte Süßmuth GmbH'; auf Mitgliederversammlung des Vereins wird Vereinsvorstand gewählt, der mit Gesellschafterversammlung der Glashütte Süßmuth GmbH personenidentisch ist; Gesellschafterversammlung bestellt Geschäftsführer bzw. beruft sie ab; überwacht Geschäftsführer; Bildung eines zehnköpfigen Beirats mit beratender Funktion; Ämterrotation; Bildung weiterer Ausschüsse, deren Kompetenzen nicht rechtlich fixiert sind	alle Mitglieder, jedoch überwiegend mittelbar	Selbstbestimmung der Mitglieder wird eingeschränkt durch faktisches Übergewicht der Geschäftsführung auf unternehmenspolitische Entscheidungen und durch fehlende Mitentscheidungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz; Effizienz steigt

S c h l u ß :

Versucht man die Ergebnisse dieser Arbeit zusammenzufassen, so läßt sich folgendes sagen: Die zu Beginn zur Diskussion gestellte These, daß Demokratie und Effizienz in betrieblichen Organisationen miteinander vereinbar seien, kann aufrechterhalten werden; ja es stellte sich heraus, daß in einem demokratisch gestalteten Betrieb sogar die Wahrscheinlichkeit recht groß ist, daß er effizienter ist im Sinne von Wirtschaftlichkeit als ein autoritär von oben geführter. Die Behauptung, daß für Betriebe eine "Sachgesetzlichkeit" existiere, die ihre Demokratisierung ausschließe, erwies sich als unzutreffend. Ihre ideologische Funktion, nämlich die gegenwärtigen vorwiegend undemokratischen Verhältnisse zu rechtfertigen und zu verteidigen, wurde als solche erkannt. Mit ihr sollen zugleich die zur Zeit herrschenden Machtverhältnisse in den Betrieben, die der Spitze der betrieblichen Hierarchie alle, der Basis hingegen keinen Einfluß gibt, als unabänderlich dargestellt und damit zementiert werden.

Die Untersuchung ergab zugleich, daß das am meisten verbreitete Organisationsmodell, die bürokratische hierarchisch-monokratische Organisation zwar den Anspruch erhebt, die effizienteste zu sein; aus der Gestaltung ihrer Strukturen und Prozesse, aus der Art der Motivierung ihrer Mitglieder ergibt sich jedoch, daß es ihr nicht in erster Linie um die Effizienz geht.

Aus Gründen der Effizienz müßten die sozialen Beziehungen, die verwendete Technologie usw. völlig andere sein. Statt dessen stellt die bürokratische Organisation ein vorzügliches Instrument zur Durchsetzung der Interessen und Entscheidungen der Unternehmensspitze dar, und nur von dieser Funktion her ergibt sich ein fundamentaler Widerspruch zu einer Demokratisierung der Betriebe. Effizienz und Demokratie sind miteinander vereinbar, nicht jedoch Demokratie und Sicherung der Herrschaft Weniger; dies stellt einen Widerspruch in sich dar und von hier aus ist auch die durchweg erbitterte Gegnerschaft derer, die an der Spitze von Betrieben stehen, gegen eine Demokratisierung zu verstehen. Aus dieser Perspektive wird auch verständlich, weshalb man selbst auf die mit einer Demokratisierung langfristig wahrscheinlich einhergehende Erhöhung der Effizienz ver-

zichtet, wenn auch Effizienz als d i e Rechtfertigung ihrer Herrschaft gilt. Es stellt sich also das paradoxe Problem, daß diejenigen, die auf Effizienz zur Legitimierung ihrer eigenen Position angewiesen sind, dieses Ziel nicht konsequent, sondern nur mit zweitrangigen Maßnahmen verfolgen dürfen, da sie sonst eben diese, ihre Position gefährden würden.

Eine Demokratisierung betrieblicher Organisationen würde beinhalten, daß alle in der Organisation zu treffenden Entscheidungen allen Mitgliedern zur Disposition stünden, und daß sich ihre Beteiligung nicht nur auf Wahlakte beschränkte. Inwieweit dies unmittelbar oder durch Repräsentation zu geschähen hätte, hinge von vielen Faktoren, nicht zuletzt von der Größe der Organisation ab. Grundsätzlich ist jedoch die direkte Partizipation vorzuziehen, wenn indirekte Formen sich wahrscheinlich auch nicht ganz vermeiden lassen.

Diese Grundsätze bedeuten zugleich, daß auf jeden Fall die Existenz zweier nebeneinander, aber in entgegengesetzter Richtung verlaufender Machtstrukturen vermieden werden muß. Die Macht muß in jedem Fall eindeutig von der Basis der Organisation ausgehen.

Bei der Erörterung der verschiedenen organisatorischen Dimensionen schälte sich als hauptsächlicher Mechanismus, der eine Demokratisierung ermöglichte, die Bildung von relativ autonomen Gruppen oder Subsystemen heraus, die sich - bei einer entsprechenden Größe des Betriebs - wiederum zu Bereichen oder größeren Subsystemen zusammenschließen können. Sie sollten einander gleichberechtigt sein, und zwar nicht nur im formalen Sinn. Dies beinhaltet z.B., daß eine Trennung zwischen Planen bzw. Entscheiden und Ausführen zwischen den einzelnen Subsystemen oder Gruppen aufgehoben ist. Die Koordination ihrer einzelnen Aktivitäten würde am besten direkt erfolgen.

Innerhalb der Gruppen sollten Information und Kommunikation frei fließen.
Konflikte werden wahrscheinlich auftreten zwischen dem Prinzip der gleichen Beteiligung aller betroffenen Mitglieder an Entscheidungen und Ansprüchen auf funktionale Autorität, wenn sie wahrscheinlich

auch in der Praxis eher lösbar sind als in der Theorie.

Die Technologie der Organisation wäre so umzugestalten, daß sie a l l e n Organisationsmitgliedern eine so anspruchsvolle Tätigkeit gibt, daß sie darin eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung finden.

Diese oder andere Vorstellungen von einer Demokratisierung betrieblicher Organisationen werden aber wahrscheinlich mindestens solange eine Utopie bleiben, als das gegenwärtige kapitalistische Wirtschaftssystem dem diametral entgegensteht, wobei in der Hauptsache die Verknüpfung von Eigentum an Produktionsmitteln mit der privaten Verwertung des erwirtschafteten Gewinns und der Verfügungsmacht über die Organisation der Arbeit als Hindernis anzusehen ist.

Abkürzungen

ASQ	-	Administrative Science Quarterly
AJS	-	American Journal of Sociology
ASR	-	American Sociological Review
J. abnorm. soc. Psych.	-	Journal of Abnormal and Social Psychology
KZfSS	-	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
WWI und WSI-Mitteilungen	-	Zeitschrift des Wirtschaftswissenschaftlichen (seit 1972 des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen) Instituts des DGB

LITERATURVERZEICHNIS

Aldrich, Howard E.: Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group, in: ASQ, March 1972, pp. 26-43

Altmann, Bechtle: Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, München 1970

Anouilh, Gilles: Weg vom Fließband, zurück zum Menschen, in: Europäische Gemeinschaft, 1973, Heft 4, S. 12-16

Argyris, Chris: Personality and Organization, The Conflict Between System an the Individual, New York, London 1957

Bachmann, Jerald/ Bowers, David G./ Marcus, Philip M.: Bases of Supervisory Power: A Comparative Study in Five Organizational Settings, in: Tannenbaum (ed.): Control in Organization, a.a.O., pp. 229-238

Bachmann, Jerald/ Smith, Clagett G,/ Slesinger, Jonathan A.: Control Performance and Satisfaction: An Analysis of Structural and Individual Effects, in: Tannenbaum (ed.): Control in Organizations, a.a.O., pp. 213-228

Bachmann, Jerald G. and Tannenbaum, Arnold S.: The Control-Satisfaction Relationship Across Varied Areas of Experience, in: Tannenbaum (ed.): Control in Organizations, a.a.O., pp. 241-250

Bahrdt, Hans Paul: Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Renate Mayntz, (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln/Berlin 1968, S. 127-134

Bahrdt, Hans Paul: Fiktiver Zentralismus in den Großunternehmen, in: Kyklos, 1956, S. 483-489

Ballerstedt, Eike: Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft. Das Ahrensburger Modell, München 1971

Barck, Klaus/ Mickler, Otfried/ Schumann, Michael: Implikationen des technischen Wandels im Urteil von Topmanagern, Wissenschaftlern und kaufmännischen Angestellten in der Industrie, hektographiert, Göttingen 1972

Bartram, Peter: Die innerbetriebliche Kommunikation, Berlin 1969

Beckenbach, Niels/ Herkommer, Sebastian/ Kadritzke, Ulf: Zur Klassenlage der technisch und wissenschaftlich qualifizierten Lohnarbeiter, in: Meschkat, Klaus und Negt, Oskar (Hrsg.): Gesellschaftsstrukturen, Frankfurt 1973, S. 41-91

Becker, Selwyn W. and Nicholas Baloff: Organizational Structure and Complex Problem Solving, in: ASQ, 2, 1969, pp. 260-271

Bei Fiat steckt der Zündschlüssel zum Klassenkampf. In Turin ist die Arbeitsstunde teurer als in jeder anderen europäischen Autofabrik. Abschaffung des Fließbandsystems gefordert, in: Süddeutsche Zeitung, vom 12.5.1971

Bendix, Reinhard: Herrschaft und Industriearbeit, Frankfurt 1960

Bennis, W.E.: Changing Organizations, New York 1966

Bergmann, Joachim R.: Die Theorie des sozialen Systems von Talcott Parsons - eine kritische Analyse, Frankfurt 1967

Bidlingmeier, Johannes: Mit Zielen führen, in: Der Volkswirt, Nr. 30 1970, S. 30-32

Bihl, Gerhard: Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen, München 197

Birnbaum, Normann: Die Krise der industriellen Gesellschaft, Frankfurt 1973

Blau, Peter M.: Formal Organization - Dimensions of Analysis, in: ASJ, 1957/58, pp. 58-69

Blau, Peter M. and Scott, Richard: Formal Organizations, San Francisco 1962

Blauner, Robert: Alienation and Freedom. The factory worker and his industry, Chicago 1964

Bleicher, Knut: Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmen, Baden-Baden 1971

Bleicher, Knut: Zur Zentralisierung und Dezentralisierung von Entscheidungsaufgaben der Unternehmung, in: Die Unternehmung, 1969, S. 123-139

Blumberg, Paul: Industrial Democracy: The Sociology of Participation London 1968

Bosetzky, Horst: Bürokratische Organisationsformen in Behörden und Industrieverwaltungen, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 179-188

Bosetzky, Horst: Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung, Stuttgart 1970

Bosetzky, Horst: Theodor Geiger - ein moderner Betriebssoziologe, in: Soziale Welt, Heft 3, 1973, S. 319-330

Bowers, David G.: Organizational Control in an Insurance Company, in: Tannenbaum (ed.): Control in Organizations, a.a.O., pp. 113-124

Brandt, Gerhardt/ / Haas, Luitgard/ Haenisch, Horst/ Meyer, Evelies/ Schumm, Wilhelm: Berufliche Sozialisation und gesellschaftliches Bewußtsein jugendlicher Erwerbstätiger , Frankfurt 1973

Braun, Siegfried/ Fuhrmann, Jochen: Angestelltenmentalität - Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten. Bericht über eine industrie-soziologische Untersuchung, Neuwied/Berlin 1970

Bright, J.R.: Automation and Management, Boston 1958

Brock, Adolf u.a.: Der Konflikt um Lohn und Leistung, Themenkreis Betrieb 2, Frankfurt 1969

Brock, Adolf u.a.: Die Würde des Menschen in der Arbeitswelt, Frankfurt 1969

Brown, Michael E.: Identification and some Conditions of Organizational Involvement, in: ASQ, September 1969, pp. 346-355

Brown, Wilfred: Unternehmensführung als Forschungsobjekt. Essen 1964

Brügge, Peter: Samstags ohne Bezahlung ins Werk, in: Der Spiegel, Nr. 14, 1973, S. 134-142

Buber-Agassi, Judith: Modelle humaner Arbeitsordnung in den USA. Arbeitsunterlage zur Tagung: Menschenwürde im Betrieb, der Carl-Backhaus-Stiftung, März 1972

Burns, Tom/ Stalker, G.M.: The Management of Innovation, London 1961

Cartwright, Dorwin: The Potential Contribution of Graph Theory to Organization Theory, in: Mason Haire (ed.): Modern Organization Theory, New York 1959, pp. 254-271

Cartwright, Dorwin: Influence, Leadership, Control, in: James G. March (ed.): Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 1-47

Cartwright, Dorwin and Zander, Alvin (eds): Group Dynamics, Research and Theory, Evanston, III./ White Plains, New York 1953

cbs-informationsdienst, Nr. 9, 1973

Cheavitt, Harold J.: Applied Organizational Change in Industry, in: James G. March (ed.): Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 1144-1170

Coch, L. and French, J.R.P. jr.: Overcoming Resistance to Change, in: Human Relations, I. 1948, pp. 512-532

Crozier, Michel: Der bürokratische circulus vitiosus und das Problem des Wandels, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 277-288

Dahrendorf, Ralf: Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen Sozialforschung. Eine Kritik, München 1965

Dahrendorf, Ralf: Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1965

Dahrendorf, Ralf: Soziale Klassen und Klassenkonflikte in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957

Dahrendorf, Ralf: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959

Deppe, Frank: Das Bewußtsein der Arbeiter. Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins, Köln 1971

Deppe, Frank: Probleme der betrieblichen Organisation der Produktion in BRD und DDR, in: BRD-DDR. Vergleich der Gesellschaftssysteme, Köln 1971, S. 93-135

Deppe, Frank/ Freyberg, Jutta von/ Meyer, Regine und Werkmeister, Frank: Kritik der Mitbestimmung, Frankfurt 1969

Deppe, Frank/ Lange, H.: Wissenschaft im Dienste der Unternehmer, Frankfurt 1970

Der Bluff mit der Mitbestimmung. Kulturklimbim in den Hamburger Hauni-Werken, von Alfred Dreckmann und Jürgen Rauschel, in: Konkret, Nr. 8, 1969, S. 10-11

Eisenführ, Franz: Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jg. 1970, S. 727-746

Eisenstadt, Shmuel Noah: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, II. Eine analytische und vergleichende Darstellung, in: KZfSS, Heft 2, 1970, S. 265-299

Etzioni, Amitai: Organizational Control Structure, in: Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 650-677

Etzioni, Amitai: Soziologie der Organisationen, München 1967

Etzioni, Amitai: The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes, New York 1968

Fabian, Franz (Hrsg.): Arbeiter übernehmen ihren Betrieb oder Der Erfolg des Modells Süßmuth, Reinbek 1972

Fabian, Franz: Vom "Fall" zum "Modell" Glashütte Süßmuth, in: ders.(Hr Arbeiter übernehmen ihren Betrieb, a.a.O., S. 7-24

Feldmann, Julian/ Kanter, Herschel E.: Organizational Decision Making, in: Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 614-649

Fissenewert, Horst: Das Offenburger Modell, in: Kleine CBS-Schriftenreihe, Heft 4, (Hrsg.): Carl-Backhaus-Stiftung (o.J.), S. 14-18

Flanders, Allan/ Pomeranz, Ruth/ Woodward, Joan: Experiment in Industrial Democracy, London 1968

Fox, Alan: A Sociology of Work in Industry, London 1971

Francis, Roy G. and Stone, Robert G.: Service and Procedure in Bureaucracy, Minneapolis 1956

French, J.R.P. jr./ Israel, J. and As, Dagfine: Ein Experiment über die Beteiligung in einer norwegischen Fabrik. - Interpersonelle Dimensionen der Entscheidungsfindung, in: Martin Irle, Mario von Cranach und Hermann Vetter (Hrsg.): Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie, Neuwied/ Berlin 1969

Frese, Erich: Management by Exception, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 956-959

Frese, Erich: Ziele als Führungsinstrumente. Kritische Anmerkungen zum "Management by objectives", in: Zeitschrift für Organisation, 40. Jg. 1971, S. 227-238

French, J.P. and Raven, B.: The Bases of Social Power, in: Dorwin Cartwright (ed.): Studies in Social Power, Ann Arbor 1959, pp. 150-167

Fricke, Werner: Zum Verhältnis von Arbeitswissenschaften und betrieblicher Personalplanung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 1, 1973, S. 11-21

Friedel, Goro B.: Rechtliche und rechtspolitische Aspekte des Modells, in: Franz Fabian (Hrsg.): Arbeiter übernehmen ihren Betrieb, a.a.O., S. 67-84

Friedmann, Georges: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952

Fürstenberg, Friedrich: Das Aufstiegsproblem der modernen Gesellschaft, Stuttgart 1969 (2. Auflage)

Fürstenberg, Friedrich: Die soziale Funktion von Leistungsanreizen im Industriebetrieb, in: KZfSS, 7. Jg. 1955, S. 558-573

Fürstenberg, Friedrich: Die Soziallage der Chemiearbeiter, Neuwied 1969

Galbraith, John K.: Die neue Industriegesellschaft, München/Zürich 1968

Gawthrop, Louis C.: Bureaucratic Behaviour in the Executive Branch, New York 1969

Gegen Pfusch. Immer mehr US-Konzerne schaffen die Fließbandarbeit ab, in: Der Spiegel, Nr. 41, 1971, S. 134-137

Geiger, Theodor: Zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebs, in: Die Arbeit, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, 1929, Heft 11, S. 673-675, 766-780, wieder abgedruckt, in: Friedrich Fürstenberg (Hrsg.): Industriesoziologie I, Neuwied/Berlin 166 (2. Auflage), S. 231-251

Gellermann, Saul W.: Motivation und Leistung. Die Wechselwirkung von Umwelt und Bedürfnissen des Einzelnen auf Betriebsklima, Leistungssteigerung und Produktivität, Düsseldorf/Wien 1972

Glaser, William A.: Der Industriebetrieb im interkulturellen Vergleich, in: Soziale Welt, Heft 3, 1973, S. 293-318

Glass, David/ König, René (Hrsg.): Soziale Schichtung und soziale Mobilität, Sonderheft 5 der KZfSS, Köln und Opladen 1961

Goldthorpe, John H./ Lockwood, David/ Bechhofer, Frank/ Platt, Jennifer: Der 'wohlhabende' Arbeiter in England, Bd. I, II, III, München 1970 und 1971

Golembiewski, Robert T.: A New "Staff" Model: A Synthesis from Behavioral Research, in: Managerial Behavior and Organization Demand, Chicago 1967, S. 296-315

Golembiewski, Robert T.: Organizing Men and Power, Chicago 1967

Golembiewski, Robert T.: Small groups and large organizations, in: James G. March (ed.): Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 87-141

Gorz, André: Schulung zur Ungleichheit: Das Beispiel Techniker, in: betrifft: erziehung, Heft 3, 1973, S. 35-41

Gorz, André: Technische Intelligenz und kapitalistische Arbeitsteilung, in: Richard Dahrendamp (Hrsg.): Technologie und Kapital, Frankfurt 1973, S. 94-116

Grenzen des Lohnanreizes - Eine soziologische Analyse der technischen, sozialen und wirtschaftlichen Voraussetzungen des Leistungslohns am Beispiel der Stahlindustrie. Untersuchung des Instituts für Sozialforschung auf Wunsch der Hohen Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl, Bd. 1, Luxemburg 1962

Grochla, Erwin: Unternehmensorganisation, Reinbek 1972

Grochla, Erwin (Hrsg.): Unternehmensorganisation, Reader and abstracts, Reinbek 1972

Grunow, Dieter und Hegner, Friedhart: Überlegungen zur System-Umwelt-Problematik anhand der Analyse des Verhältnisses zwischen Organisation und Publikum, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 3, 1972, S. 209-224

Guetzkow, Harold: Communications in Organizations, in: James G. March (ed.): Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 534-573

Guserl, Richard und Hofmann, Michael: Harzburger Modell: Bürokratie statt Kooperation, in: Manager-Magazin, Nr. 2, Februar 1972, S. 60-65

Habermas, Jürgen: Praktische Folgen des wissenschaftlich-technischen Fortschritts, in: Arbeit, Erkenntnis, Fortschritt, Amsterdam 1970, S. 335-355

Habermas, Jürgen: Soziologische Notizen zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit (1959), in: ders.: Arbeit, Erkenntnis, Fortschritt, Amsterdam 1970, S. 56-74

Hack, L./ Krause, W./ Schmidt, U./ Wachutka, W.: Klassenlage und Interessenorientierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 1, 1972, S. 15-30

Hage, Jerald/ Aiken, Michael: Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals, in: ASQ, September 1969, pp. 366-376

Haire, Mason (ed.): Modern Organization Theory, London/Sydney 1957

Hall, Douglas T./ Lawler, Edward E.: Job Characteristics and Pressures and the Organizational Integration of Professional, in: ASQ, September 1970, pp. 271-281

Hall, Richard H./ Haas, J. Eugene: Organizational Size, Complexity, and Formalization, in: American Sociological Review, 1967, S. 903-912

Hartmann, Heinz: Funktionale Autorität, Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff, Stuttgart 1964

Hauni-Werke: Hier können Sie Ihren Chef absetzen, in: Capital, Nr. 8, 1972, S. 55-56

Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966

Helfert, Mario: Humanisierung der Arbeit und gewerkschaftliche Aktivierung der Arbeitnehmer, in WSI-Mitteilungen, Heft 10, 1972, S. 320-332

Helfert, Mario: Industrielle Arbeit als politische Gestaltungsaufgabe, in: WWI-Mitteilungen, 1/1971, S. 17-27

Herzberg, Frederick/ Mausner, Bernard/ Snyderman, B.: The Motivation to Work, New York 1959 (2.nd. ed.)

Heymann, Kajo: Bürokratisierung der Klassenverhältnisse im Spätkapitalismus, in: Klaus Meschkat, Oskar Negt (Hrsg.): Gesellschaftsstrukturen, Frankfurt 1973, S. 92-129

Hickson, David J./ Pheysey, Diana/ Pugh, D.S.: Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Research, in: ASQ, September 1969, pp. 378-397

Hill, Stephen: Führung und Produktivität von Wissenschaftlern. Ein natürliches Experiment in einem behördlichen Forschungsinstitut, in: Soziale Welt, 1969, Heft 4, S. 385-406

Hillmann, Günter: Die Befreiung der Arbeit. Die Entwicklung kooperativer Selbstorganisation und die Auflösung bürokratisch-hierarchischer Herrschaft, Reinbek 1970

Hirsch, Joachim: Zur politischen Ökonomie des politischen Systems, in: Gisela Kress/ Dieter Senghaas (Hrsg.): Politikwissenschaft. Eine Einführung in ihre Probleme, Frankfurt 1969, S. 190-214

Hofstätter, Peter: Gruppendynamik, Reinbek 1957

Höhn, Reinhard: Führungsanweisung, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 568-576

Höhn, Reinhard: Führungsbrevier der Wirtschaft, 2. Auflage, Bad Harzburg 1967

Höhn, Reinhard: Menschenführung im Wandel, Bad Harzburg 1962

Höhn, Reinhard: Stabstellen, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1543-1556

Höhn, Reinhard: Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Bad Harzburg 1967, 2. Auflage

Hondrich, Karl Otto: Demokratisierung und Leistungsgesellschaft, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972

Hondrich, Karl Otto: Mitbestimmung in Europa, Köln 1970

Hörning, Karl H. (Hrsg.): Der "neue" Arbeiter. Zum Wandel sozialer Schichtstrukturen, Frankfurt 1971

Hörning, Karl H.: Macht und Interesse. Zum innerbetrieblichen Konflikt im gesellschaftlichen Kontext, in: Soziale Welt, Heft 4, 1971, S. 385-404

Hrebiniak, Lawrence G./ Alutto, Joseph A.: Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, in: ASQ, Dec. 1972, pp. 555-573

Irle, Martin: Macht und Entscheidung in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt 1971

Israel, Joachim: Der Begriff der Entfremdung - Makrosoziologische Untersuchung von Marx bis zur Soziologie der Gegenwart, Reinbek 1972

Ivancevich, John M.: A Longitudinal Assessment of Management by Objectives, in: ASQ, March 1971, pp. 126-138

Jaeggi, Urs: Kapital und Arbeit in der Bundesrepublik, Frankfurt 1973 (Neuauflage von: Macht und Herrschaft in der Bundesrepublik)

Jaeggi, Urs: Macht und Herrschaft in der Bundesrepublik, Frankfurt 1969

Jungblut, Michael: Nicht vom Lohn allein, Hamburg 1973

Junge Wirtschaft. Zeitschrift für fortschrittliches Unternehmertum, Nr. 1, Januar 1969

Katz, Daniel/ Kahn, Robert L.: The Social Psychology of Organizations, New York 1966

Kavcic, Bogdan/ Rus, Veljko/ Tannenbaum, Arnold S.: Control Participation and Effectiveness in Four Yugoslav Industrial Organizations, in: ASQ, March 1971, pp. 74-85

Kern, Horst/ Schumann, Michael: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Bd. I und II, Frankfurt 1970

Kluth, Heinz: Technische und nichttechnische Determinanten der Arbeitsorganisation, in: Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages, 1959, S. 133-138

Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1966

Lammers, C.J.: Power and Participation in Decision - making in Formal Organizations, in: AJS, 1967, Heft 2, pp. 201-215

Lempert, Wolfgang: Berufsbildung und Demokratie, in: Neue Sammlung, Heft 4, 1965, S. 313 ff

Lenk, Hans: Graphen und Gruppen. Anwendungsmöglichkeiten der mathematischen Graphentheorie in Soziologie und Sozialpsychologie, in: Soziale Welt, Heft 4, 1969

Leviatan, Uri: The Industrial Process in the Israeli Kubbutzim Problems and their Solution. Hektograph. Manuskript, Givat Haviva 1972

Lewin, K./ Lippit, R.: An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminate note, in: Sociometry I, 1938, pp. 292-300

Likert, Rensis: A Motivation Approach to a Modified Theory of Organization and Management, in: Mason Haire (ed.): Modern Organization Theory, New York 1959, pp. 184-217

Likert, Rensis: Influence and National Sovereignity, in: J. Peatman and E. Hartley (eds.): Festschrift for Gardner Murphy, New York 1960, pp. 214-227

Likert, Rensis, New Patterns of Management, New York 1961

Lingnau, Hermann: Betriebswirtschaftliche Probleme und Perspektiven, in: Arbeiter übernehmen ihren Betrieb, a.a.O., S. 85-95

Littek, Wolfgang: Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur. Zur Kritik der Industrie- und Betriebssoziologie, Frankfurt 1973

Litwak, Eugene: Drei alternative Bürokratiemodelle, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 117-126

Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964

Luhmann, Niklas: Zweckbegriff und Systemrationalität, 1. Auflage, Tübingen 1968

Luhmann, Niklas: Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 36-55

Mallet, Serge: La Nouvelle Classe Ouvrière, Paris 1963

March, James G. (Hrsg.): Handbook of Organizations, Chicago 1965

March, James G./ Simon, Herbert A: Organizations, New York/London/Sydney 1958

Maslow, A.: Motivation and Personality, New York 1954

Mayntz, Renate (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln/Berlin 196

Mayntz, Renate: Max Webers Idealtypen der Bürokratie und die Organisationssoziologie, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln/Berlin 1968, S. 27-35

Mayntz, Renate: Soziologie der Organisation, Reinbek 1963

Mayntz, Renate/ Ziegler, Rolf: Soziologie der Organisation, in: René König (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. II, Stuttgart 1969, S. 444-513

McGregor, Douglas: Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise, Düsseldorf/Wien 1970

Merton, Robert K.: Bürokratische Struktur und Persönlichkeit, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 265-276

Merton, Robert K./ Gray, Ailsa P./ Hockey, Barbara/ Selvin, H.C. (ed.): Reader in Bureaucracy, 2. Auflage, Glencoe/Ill. 1960

Michaels, Heinz: Die Hütte der Arbeiter, in: Die Zeit, 5. Januar 1973

Mickler, Otfried: Zur Bedeutung von technischem Wandel und Arbeitsorganisation für Arbeitsgestaltung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 1, 1973, S. 21-28

Miller, D.C./ Moore, D.G.: Industrial Sociology, New York 1951

Mitbestimmung als Kampfaufgabe. Grundlagen - Möglichkeiten - Zielrichtungen. Eine theoretische, ideologiekritische und empirische Untersuchung zur Mitbestimmungsfrage in der Bundesrepublik. Hrsg. vom Institut für marxistische Studien und Forschungen (IMSF), Frankfurt/Köln 1971

Mohr, Lawrence B.: Organizational Technology and Organizational Structure, in: ASQ, Dec. 1971, pp. 444-459

Morse, N./ Reimer, E.: The experimental change of a major organizational variable, in: J. abnorm. soc. Psych., 1956, 52, pp. 120-129

Mulder, Mauk: Power Equalization through Participation?, in: ASQ, March 1971, pp. 31-38

Narr, Wolf Dieter/ Naschold, Frieder: Theorie der Demokratie, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1971

Narr, Wolf Dieter: Theoriebegriffe und Systemtheorie, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1969

Naschold, Frieder: Organisation und Demokratie, 2. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1971

Naschold, Frieder: Systemsteuerung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1969

Naschold, Frieder: Umrisse eines funktionalen Organisationsmodells, unveröffentlichtes Manuskript, 1970

Neubauer, Walter F.: Sozialpsychologie junger Angestellter, Wien/New York 1972

Neuberger, Oswald: Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in: Gruppendynamik und Praxis, Heft 2, 3. Jg., Juni 1972, S. 193-219

Norwegische Mitbestimmungsexperimente, in: Neue Zürcher Zeitung vom 8.8.1971

Obradović, Josip/ French, J.R.P./ Rodgers, Willard L.: Workers' Councils in Yugoslavia. Effects on Perceived Participation and Satisfaction of Workers, in: Human Relations, 1970, Nr. 5, pp. 459-471

Odiorne, G.S.: Management by Objectives - Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967

Offe, Claus: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft", Frankfurt 1970

Offe, Claus: Politische Herrschaft und Klassenstruktur. Zur Analyse spätkapitalistischer Gesellschaftssysteme, in: Gisela Kress, Dieter Senghaas (Hrsg.): Politikwissenschaft, Frankfurt 1968, S. 155-189

Offe, Claus: Strukturprobleme des kapitalistischen Staates, Frankfurt 1972

Osterland, Martin/ Deppe, Wilfried/ Gerlach, Frank/ Mergner, Ulrich/ Pelte, Klaus/ Schlosser, Manfred: Materialien zur Lebens- und Arbeitssituation der Industriearbeiter in der BRD, Frankfurt 1973

Pallmann, Martin: Der Kibbuz - zum Strukturwandel eines konkreten Kommunentyps in nicht-sozialistischer Umwelt, Basel 1966

Parsons, Talcott: Beiträge zur soziologischen Theorie, Neuwied 1964

Parsons, Talcott: The Analysis of Formal Organizations, in: ders.: Structure and Process in Modern Societies, Glencoe 1960, pp. 16-98

Peabody, Robert L.: Organizational Authority, New York 1964

Perrow, Charles: A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, in: ASR (American Sociological Review), 32, 1967, pp. 194-208

Perrow, Charles: Hospitals: Technology, Structure and Goals, in: James March (ed.): Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 910-971

Pinther, Helmut: Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1970, Heft 3, S. 291-298

Pirker, Theo/ Braun, Siegfried/ Lutz, Burkart/ Hammelrath, Fro: Arbeiter, Management, Mitbestimmung. Eine industriesoziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaften in Werken der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, für die das Mitbestimmungsgesetz gilt, Stuttgart/Düsseldorf 1955

Porst-Betriebsverfassung

Porst-Informationsbrochüren: Kontrollorgane, Führungstechnik, Mitarbeiterausschüsse

Porst-Mitarbeiterbrief vom 22.3.1972

Porst, Hannsheinz: Vermögensbildung und Selbstbestimmung der Arbeitenden. Arbeitsmaterial zur internationalen wissenschaftlichen Tagung: Menschenwürde im Betrieb (25.3.72), hekt. Manuskript

Potthoff, Erich/ Blume, Otto/ Duvernell, Helmut: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, Tübingen 1962

Presthus, Robert: Individuum und Organisation. Typologie der Anpassung, Frankfurt 1966

Press, Helge/ Boetticher, Karl W.: Manager des Kapitalismus, Frankfurt 1971

Pugh, D.S./ Hickson, D.J./Hinings, D.R.: Writers on organizations, Penguin Book 1971

Ramondt, Drs. J.J.: Responsibility on the job - Increasing the influence of production workers on their daily work situation; a report on some experiments - in: Industrial Democracy in the Netherlands, C.O.P., ed., Meppel 1969, pp. 55-80

Roethlisberger, F.J./ Dickson, W.J.: Management and the Worker, Cambridge 1939

Roggemann, Herwig: Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, Frankfurt 1970

Roghmann, K./ Ziegler, Rolf: Militärsoziologie, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. II, Hrsg.: René König, Stuttgart 1969, S. 514-566

Rosner, Menachem: Social Aspects of Industrialization in the Kibbutz, hektogr. Manuskript, Givat Haviva 1969

Rosner, Menachem: Worker Participation in Decision-Making in Kibbutz-Industry, hektogr. Manuskript, Givat Haviva 1972

Scharpf, Fritz: Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung, Konstanz 1970

Schelsky, Helmut: Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation, Köln/Opladen 1961

von Schenck, Guntram: Leistung durch Demokratisierung, in: Die Neue Gesellschaft, Heft 12, 1972, S. 951-956

Schluchter, Wolfgang: Aspekte bürokratischer Herrschaft, München 1972

Schmale, Hugo: Abkehr vom Fließband, in: Manager-Magazin, Nr. 2, Febr. 1972, S. 90-91

Schumann, Michael: Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Hermann Huss, Eberhard Schmidt (Hrsg.): Kooperation und Mitbestimmung. Überlegungen zur innerbetrieblichen Mitbestimmung, Frankfurt 1972, S. 52-61

Schumm-Garling, Ursula: Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation, Frankfurt 1972

Scott, Richard: Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 201-216

See, Hans: Arbeiterselbstverwaltung im Kapitalismus, in: Arbeiter übernehmen ihren Betrieb, a.a.O., S. 25-66

Seibel, Dieter: Folgen des Leistungskonflikts in der bürgerlichen Gesellschaft, in: Das Argument, Heft 78, März 1973, S. 123-143

Seidel, Heinz: Das Verhältnis der Angestellten zur Mitbestimmung, Frankfurt 1972

Shepard, Herbert A.: Changing Relationship in Organizations, in: James March (ed.): Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 1115-1143

Simon, Herbert A.: Administrative behavior, New York 1947

Simon, Herbert A.: Die Architektur der Komplexität, in: Kommunikation III/2. 1967, S. 55-83

Simon, Herbert A.: Models of Man, New York 1957

Smith, Clagett G./ Tannenbaum, Arnold S.: Organizational Control Structure: A Comparative Analysis, in: Tannenbaum (ed.): Control in Organizations, a.a.O., pp. 73-90

Smith, Clagett G./ Jones, Glenn: The Role of the Interaction - Influence System in a Planned Organizational Change, in: Arnold S. Tannenbaum: Control in Organizations, New York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/ Sydney 1968, pp. 165-184

Spieker, W.: Möglichkeiten und Grenzen der Mitbestimmung im Aufsichtsrat, in: Das Mitbestimmungsgespräch, 1962, Heft 4, S. 51-55

Steinert, Heinz: Über die Reifikation sozialer Relationen und die Strategien sozialisierten Verhaltens, in: Gruppendynamik, Forschung und Praxis, Heft 2, 3. Jg., Juni 1972, S. 223-234

Stinchcombe, Arthur L.: Bürokratische und gewerbliche Verwaltung, in: Renate Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 135-146

Stinchcombe, Arthur L.: Social Structure and Organizations, in: Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 142-193

Tannenbaum, Arnold S.: Control and Effectiveness in a Voluntary Organization, in: Arnold S. Tannenbaum (ed.): Control in Organizations, a.a.O., pp. 55-72

Tannenbaum, Arnold S. (ed.): Control in Organizations, New York 1968

Tannenbaum, Arnold S.: Control Structure and Union Functions, in: ders.: Control in Organizations, a.a.O., pp. 31-44

Taylor, Donald W.: Decision Making and Problem Solving, in: James G. March (ed.): Handbook of Organizations, a.a.O., pp. 48-86

Thompson, James D.: Organizations in Action, New York 1967

Thompson, James D./ McEven, William J.: Organization Goals and Environment, in: ASR, 23, 1958, pp. 23-31

Thompson, Victor A.: Bureaucracy and Innovation, in: Administrative Science Quarterly, 10. Jg., Juni 1965, pp. 1-20

Thomssen, Wilke: Mitbestimmung und Weiterbildung in der Arbeit, in: Huss/Schmidt (Hrsg.): Kooperation und Mitbestimmung, Frankfurt 1972, S. 226-237

Thomssen, Wilke: Wirtschaftliche Mitbestimmung und sozialer Konflikt, Neuwied/Berlin 1970

Thorsrud, Einar: Collaborative Experiments. A Norwegian Approach to Industrial Democracy; Referat, gehalten auf dem Seminar: A Scandinavian Approach towards Industrial Democracy, Oslo, 2.-4. Nov. 1970

Thorsrud, Einar/ Emery, Fred. E.: Industrial Democracy in Norway, in: Industrial Relations, Vol. 9, No. 2. Febr. 1970, pp. 187-196

Thorsrud, Einar/ Emery, Fred. E.: Form and Content in Industrial Democracy, London 1969

Titos mißratenes Lieblingskind. Bei der Arbeiterselbstverwaltung klafft ein Graben zwischen Utopie und Wirklichkeit breit, in: 'Die Zeit' vom 28.5.1971

Touraine, Alain: L'évolution du Travail Ouvrier aux Usines Renault, Paris 1955

Trebesch, Karsten: Organisationssoziologische Analyse und Kritik des "Harzburger Modells", vervielf. Diplom-Arbeit, Mannheim 1969

Überlegungen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Dokumentation, in: Stimme der Arbeit 10/71 - Amt für Industrie- und Sozialarbeit der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau -

Utz, Karl: Das Ahrensburger Modell, in: Kleine CBS-Schriftenreihe, Heft 4, hrsg. von der Carl-Backhaus-Stiftung (o.J.), S. 19-26

Vilmar, Fritz: Arbeitsgruppenbesprechungen im Betriebsverfassungsgesetz verankern! - Ergebnis einer kritischen Diskussion -, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1970, Heft 3, S. 135-143

Vilmar, Fritz (Hrsg.): Menschenwürde im Betrieb, Reinbek 1973

Vinnai, Gerhard: Sozialpsychologie der Arbeiterklasse, Reinbek 1973

Vliet, A. van: A Work Structuring Experiment in Television Assembly, T.E.N. Special, No. 5, Nov. 1970

Vogler, Gerhard: Das Offenburger Modell, in: Kleine CBS-Schriftenreihe, Heft 4, hrsg. von der Carl-Backhaus-Stiftung o.J., S. 9-13

Voigt, Fritz/ Weddigen, Walter: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Berlin 1962

Volvo verschrottet Henry-Fords-Fließband-System, in: Frankfurter Rundschau, vom 4.8.1972

Vroom, Victor H.: Some Personality Determinants of the Effects of Participation, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1960

Weber, Max: Die Berufsethik des asketischen Protestantismus, in: Die Protestantische Ethik. Eine Aufsatzsammlung, München/ Hamburg 1965, S. 115-190

Weber, Max: Einleitung in die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, in: Max Weber: Soziologie, Weltgeschichtliche Analysen, Politik, Stuttgart 1956, S. 398-440

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, 1. und 2. Halbband, Köln/ Berlin 1964

Welteke, Reinhard: Zur Kritik der Arbeitswissenschaft, in: Die deutsche Berufs- und Fachschule, Heft 9. Sept. 1972, S. 655-670

Whyte, William F.: Lohn und Leistung - Eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämiensysteme, Köln/Opladen 1958

Whyte, William H. jr.: The Organization Man, New York 1956

Wickesberg, A.K./ Cronin, T.C.: Management by Task-Force, in: Harvard Business Review, Nov./Dec. 1962, pp. 111-118

Wienold, Hanns: Industrielle Bürokratie und Verwissenschaftlichung. Zum Verhältnis von Amts- und Fachautorität in Wirtschaftsunternehmen, in: Soziale Welt, Heft 4, 1971, S. 456-469

Wild, J.: Unterentwickeltes Management by..., in: Manager-Magazin, Heft 10, 1973, S. 60-64

Wirth, Margaret: Kapitalismustheorie in der DDR, Frankfurt 1972

Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der BRD. Forschungsprojekt des RKW, 1. Bd., Frankfurt 1970

Woodward, Joan: Industrial Organization: Theory and Practice, London, Oxford University Press, 1965

Work in America: Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, Cambridge, Mass. and London, o.J. (1972)

Work Structuring. A Summary of Experiments at Philips - 1963 to 1968, Veröffentlichung der N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken, Eindhoven 1968

Ziegler, Helmut: Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970

Ziegler, Rolf: Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme, Meisenheim am Glan 1968

Zimmermann, Karl: Die Projektgruppe als Organisationsform zur Lösung komplexer Aufgaben, in: Zeitschrift für Organisation, Heft 2, 1970, S. 45-51

Zupanov, Josip/ Tannenbaum Arnold S.: The Distribution of Control in some Yugoslav Industrial Organizations as Perceived by Members, in: Tannenbaum (ed.): Control in Organizations, a.a.O., pp. 91-110

Zweig, Ferdynand: The Israeli Worker. Achievements, Attitudes and Aspirations, New York 1959

Lebenslauf

Ich wurde am 27. 9. 1941 in Oberhausen - Osterfeld geboren. Von 1948 bis 1952 besuchte ich die Schillerschule in Osterfeld; von 1952 bis 1955 ging ich in die dortige Mädchenrealschule. 1955 wechselte ich über zum Sophie-Scholl-Gymnasium in Oberhausen - Sterkrade, wo ich 1962 das Abitur ablegte.

Im SS 1962 begann ich das Studium der Soziologie an der Freien Universität Berlin, das ich im SS 1968 mit der Diplom-Prüfung abschloß.

Von Sept. 1968 bis Febr. 1969 war ich als freie Mitarbeiterin beim Pädagogischen Zentrum Berlin tätig. Von März 1969 bis April 1971 war ich als wissenschaftliche Referentin beim Institut für politische Planung und Kybernetik in Bonn-Bad Godesberg beschäftigt. Von Mai 1971 an war ich ein Jahr lang wissenschaftliche Mitar beiterin im Sekretariat der Kommission für wirtschaftlischen und sozialen Wandel, ebenfalls in Bonn - Bad Godesberg. Danach nahm ich mein Studium wieder auf.